

BURGEMEESTER

109

NEDERLANDS GENOOTSCHAP VAN BURGEMEESTERS | JAARGANG 29, NOVEMBER 2024

Elbert Roest

**Integritisme-expert
tegen wil en dank**

Griffier en burgemeester

**Een rol zuivere
tandem bij integriteit**

Terugblik Najaarscongres

Prof. Dr. Leonie Heres

**Collectief moreel
vakmanschap**



Nederlands
Genootschap
van Burgemeesters

20

De professor en de politicus



24

Griffier Robin Reichrath



28

Oorlog die sluimert



42

Burgemeester & Klimaat



46

Anonieme meldingen



COLOFON

Jaargang 29, nummer 109, december 2024 | verschijnt 3 keer per jaar | **Eindredactie** René Verhulst, Hans Groot, Hilde Westera en Reineke Ponsioen | **Redactiecommissie** Mieke Baltus, Maarten Houben, Ellen van Selm, Judith Keijzers en Joost van Oostrum | **Fotografie** cover Jiri Büller
Opmaak OntwerpKeuken | **Redactieadres** Nederlands Genootschap van Burgemeesters Postbus 30435
 2500 GK Den Haag | Tel: (070) 373 83 83 | e-mail: info@burgemeesters.nl

Het Burgemeestersblad is mede mogelijk gemaakt door een bijdrage van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

33

Collectief moreel vakmanschap



4 **Elbert Roest,**
integritisme-expert tegen wil en dank

8 **Ging het maar over integriteit...**

10 **Van probleem naar perspectief!**

14 **Het Handvest overheid-burger**

17 **Column Arne van Hout**

18 **Samen bouwen aan de rechtsstaat**

21 **Wat als de verhoudingen
al gespannen zijn...?**

26 **Rondje langs de burgemeesters**

32 **Leestip**

37 **CYBORGemeester**

38 **Najaarscongres**
Terugblik

41 **Column Liesbeth:**
Weerbaarheid

48 **sipa**

51 **Bert Blase,**
schrijft mythe van deze tijd

52 **Burgemeestersconferenties**

VOORWOORD

**Het gaat om empathie**

Verboden handelingen, schenden geheimhouding, politiek laakbaar handelen, anonieme meldingen, welkom in de wereld van wat we integriteit noemen. We hebben het er veel over, maar ineens krijg je ermee te maken. Meestal gaat het over een ander, maar het kan ook jezelf betreffen. En dan?

Nooit is het zwart-wit, maar grijs. Grijp je naar de gedragscode of zie je het nog even aan door gesprekken te gaan voeren? Een kleine handreiking voor de eerste inschatting. Goed en kwaad was eeuwenlang het domein van theologen en filosofen. Natuurwetenschappers zeggen vandaag de dag dat het vooral te maken heeft met een essentiële emotie: empathie. Kun je ervaren wat een ander voelt? Zijn we in staat tot medeleven of vertonen we antisociaal gedrag door een gebrek aan empathie, dat weer ontstaan is door een defect in onze neurale netwerken? Kijk meteen altijd verder dan de handeling of het gebeurde, taxeer daarmee de kwestie. Burgemeesters hebben mensenkennis, anders was je het niet.

In dit nummer ervaringen en waarnemingen voor mocht die kwade dag ooit komen. Onhandigheid met een vergunning, hoe ga je om met integritisme, hoe voorkom je dat je alleen komt staan. Ga je wel of niet naar buiten met die ontwrichtende situaties én hoe blijf jezelf overeind?

De zoektocht naar dé oplossing is nog niet afgesloten, als die laatste al bestaat. Belangrijke vraag daarbij is wel waar integriteit binnen uw gemeente wordt belegd. Doet u dat hoogstpersoonlijk met artikel 170 Gemeentewet onder uw kussen of toch met anderen zoals een integriteitsdriehoek of integriteitscommissie? Goed te weten dat het SIPA er is, het Steunpunt Integriteitsonderzoek Politieke Ambtsdragers. Snelle respons vanuit een schat aan ervaring, al is het maar om er achter te komen dat u niet de eerste bent die met een integriteitskwestie zit.

Straks is het Kerst. We zijn samen, vrede op aarde, onschuld, hoop en troost. Kijk die dagen eens even met de ogen van een ander, luister met diens oren en voel met het hart van die ander. Empathie helpt.

René Verhulst,
Burgemeester van Ede en gasthoofdredacteur van dit Burgemeestersblad

ELBERT ROEST, INTEGRITISME-EXPERT TEGEN WIL EN DANK

Elbert Roest (1954) kreeg tijdens zijn ambtsperiode in Bloemendaal maar liefst 160 integriteitsmeldingen te verwerken. Enkele moedwillige raadsleden zetten integriteit jarenlang in als politiek wapen, door zonder bewijs ambtenaren, wethouders en Roest zelf te beschuldigen. Puur om te ontwichten. Roest werd daardoor expert op het gebied van integriteit, of beter gezegd integritisme. Ondanks dat hij al ruim een jaar geleden de ambtsketen aflegde en inmiddels hele andere bezigheden heeft, staat hij nog regelmatig burgemeesters te woord die een advies nodig hebben. Of hij dat vervelend vindt? 'Nee, laat ze me gerust bellen!'. Hoewel de Volkskrant in 2023 al een mooi artikel over Roest publiceerde, mag een interview in dit themanummer natuurlijk niet ontbreken. Tijd voor een gesprek met Elbert Roest, op zijn nieuwe werkplek, het ministerie van LVN.

Tekst | Hilde Westera

Foto | Jiri Büller



'Je kunt het **goedwillende raadsleden** echter ook niet kwalijk nemen als ze geen tegenwicht bieden tegen mensen die moedwillig de boel verstieren'

Je zou na je vertrek uit Bloemendaal de Camino gaan lopen, maar dat liep anders? Wat gebeurde er?

Het was op een zondagmiddag, enkele maanden voor mijn vertrek uit Bloemendaal. De Directeur Dierlijke Agroketens en Dierenwelzijn van Landbouw aan de telefoon. Of ik het proces wilde trekken rond het opstellen van een convenant in het kader van Dierwaardige veehouderij? Iemand had mijn naam genoemd. Ze zochten iemand met senioriteit, stressbestendigheid en met enige moed, want het is wel een onderwerp dat gepolariseerd is. Ik had totaal geen binding met landbouw, geen kennis van zaken, geen netwerk... Mijn onafhankelijkheid was de belangrijkste reden waarom ze me wilden hebben.

Dus ik heb een dubbele baan gedraaid vorige zomer. De geplande zomervakantie ging niet door en ook het lopen van de Camino niet. Ik wilde mijn periode in Bloemendaal eruit lopen, maar daar heb ik dus nog geen tijd voor gehad. Deze 'route' is echter net zo louterend als de Camino, want ik vind deze nieuwe opdracht geweldig! Ondanks die gigan-

tische belangen zijn de verhoudingen heel respectvol en ik werk met een mooi team van mensen.

Men vond op het ministerie dat ik het goed deed. Dus op een gegeven moment werd ik namens Christianne van der Wal benaderd. Men zocht rondom het stikstofdossier een nationaal gezant om regie te voeren op de veelheid aan innovaties met betrekking tot emissiereductie in de veehouderij. Zo ben ik in januari van dit jaar aan een tweede klus begonnen. Grappig he? Officieel heet het het Regieorgaan Versnelling Innovatie Emissiereductie Duurzame Veehouderij. Ik heb een onafhankelijke rol met een vrije toegang tot de bewindslieden. Ik reis het hele land door, loop binnen bij universiteiten, bedrijven, boerenerven en de Kamerfracties. Anders dan in het burgemeestersambt heb ik veel meer grip op mijn agenda. Op een of andere manier voelt het heel ontspannen. Het gaat echt over de inhoud en over verbinden, het zoeken van de respectvolle dialoog. Ik sta zelf niet in de politieke wind, maar ben dienend aan de bewindspersoon.

'Ik denk niet dat ik **beschadigd** ben, maar het had gemakkelijk gekund'

'Onder mijn burgemeesterschap gaat er geen wethouder op een oneigenlijke manier weg'

Je zegt dat deze nieuwe klussen louterend zijn, helend zelfs. Wat was er te helen?

Ik heb een aantal jaar in een behoorlijk ontwrichtende context moeten werken, waarbij ik heel erg op mezelf teruggeworpen ben. Ik denk niet dat ik beschadigd ben, maar het had gemakkelijk gekund. Ik heb de weerstand ook wel opgezocht. Ik ben blijven agenderen, blijven duwen, jarenlang, vanuit een dienstbare houding.

In totaal werd Elbert 22 keer beschuldigd van integriteits-schendingen, waarbij vrijwel alle verwijten van dezelfde personen uit de raad afkomstig waren. De beschuldigingen varieerden van discriminatie, het zwartmaken van raadsleden, intimidatie, het vernederen van raadsleden, schenden van de geheimhouding, politiek laakbaar handelen etc. Elbert heeft alle zaken overleefd, alle keren bleek er geen enkele feitelijke grond voor de beschuldigingen.

Hoe zorgde je ervoor dat je mentaal overeind bleef al die jaren?

Ik heb de plekken en de mensen waar ik me wél welkom voelde bewust opgezocht, als een soort compensatie. Gelukkig ontmoet je in dit vak ook veel mooie, positieve mensen en collega's die je ondersteunen. En ik heb me op een gegeven moment echt gerealiseerd dat ik fysiek mijn lijf op orde moest houden om letterlijk overeind te blijven.

Daarom ben ik gaan lopen, elke dag 10.000 stappen. Als ik 's avonds laat nog maar 2.000 stappen had, ging ik alsnog naar buiten. Dat resulteerde dus één keer in landelijk nieuws omdat ik staande werd gehouden door de politie vanwege een melding van een 'verdacht persoon'...

En natuurlijk heb ik heel veel steun van Kiki gehad, mijn vrouw. Een stabiel thuisfront is cruciaal in dit soort omstandigheden. Dus samengevat: de bevolking, mijn lijf, mijn familie en een team van vertrouwelingen hebben me overeind gehouden.

Bloemendaal staat al langer bekend al één van de lastigste gemeenten van Nederland, een rijke gemeente met veel 'zelfverzekerde' mensen die de tijd en het geld hebben om hun gelijk te halen. In hoeverre zaten de problemen in de cultuur van de gemeente?

Mijn vorige gemeente Laren was ook een rijke gemeente. Maar daar ging men respectvol met elkaar om en was er balans in de raad waardoor mensen elkaar aanspraken en tegenwicht boden. Dat tegenwicht ontbrak dikwijls

in Bloemendaal en dan raakt de zaak uit het lood. Je kunt het goedwillende raadsleden echter ook niet kwalijk nemen als ze geen tegenwicht bieden tegen mensen die moedwillig de boel verstieren. Veel mensen vinden het al ingewikkeld genoeg om überhaupt raadslid te zijn, laat staan dat je dan ook nog moet vechten in dat vak. Ik heb veel mensen, vooral ook jonge raadsleden zien vertrekken.

Hoe heb je zelf geprobeerd tegenwicht te bieden, de 'checks and balances' op enige manier terug te brengen?

Door een aantal zaken anders te organiseren. Bijvoorbeeld door het anonimiseren van correspondentie van ambtenaren, zodat zij niet meer persoonlijk konden worden aangevallen. En door het rouleren van ambtenaren op bepaalde dossiers, waardoor de 'last' verdeeld werd. De tweede 'oplossing' was het versterken van de weerbaarheid in bredere zin, bijvoorbeeld door dialogen en bijeenkomsten over integriteit te organiseren in raad, college en in het ambtelijk apparaat.

Als derde weg heb ik ingezet op zichtbaarheid: het zichtbaar maken van de hoeveelheid vragen die werden gesteld, de hoeveelheid verzoeken/meldingen/klachten en aangiftes die werden ingediend en door wie. Op deze manier werd het ontwrichtende effect helder. Het liefst had ik ook nog zichtbaar gemaakt door wie de diverse WOO-verzoeken zijn ingediend, maar dat laatste heb ik niet voor elkaar gekregen. In dit kader is het ook van belang om

'Tegen commissarissen van de Koning wil ik zeggen: regel dit nou!'

'Het is belangrijk dat burgemeesters zo veel als mogelijk in de procesrol blijven'

als college, als team, sterk te blijven. Ik heb tegen de wethouders vanaf het allereerste moment gezegd: 'Onder mijn burgemeesterschap gaat er geen wethouder op een oneigenlijke manier weg'. In al die jaren is er nooit een wethouder vertrokken.

Het vierde en meest effectieve 'wapen' in de strijd was het zoveel mogelijk buiten mezelf plaatsen van de integriteitsmeldingen, door het instellen van een integriteitscommissie. Daar zat echt het kantelpunt en het lijfsbehoud van mezelf. Mede door de instelling van de integriteitscommissie daalde het aantal meldingen. En ook bij de integriteitscommissie gold het adagium van de zichtbaarheid: alle zaken, alle uitspraken werden op het internet geplaatst. Slechts een handvol schendingen werden door de commissie gegrond verklaard en laten dat nu net de schendingen betreffen die het handelen van de moedwillige raadsleden zelf betroffen....

Ik ben het volledig met je eens dat integriteitscommissies – lokaal/regionaal of provinciaal - de oplossing voor veel gemeenten/ burgemeesters zijn. Maar waarom wordt er nog zo weinig gebruik van gemaakt?

Ik begrijp dat ook niet. Het blijft mijn stokpaardje. Tegen commissarissen van de Koning wil ik zeggen: regel dit nou! Zorg dat er per provincie, of per drie provincies een aanbod is, als gemeenten die niet zelf kunnen organiseren. De grotere gemeenten hebben er vaak wel zelf al één.

Wat zijn dan de basiskernmerken van een goede integriteitscommissie?

Als eerste moet het een professioneel team zijn van mensen met kennis van zaken. Ze moeten het politiek-bestuurlijke systeem snappen en de mechanismen daarbinnen. En ze moeten de

impact van hun handelen begrijpen. Daarbij is het cruciaal dat er goede ambtelijke ondersteuning is die zuivere feitenrelazen kan maken. Want dan wordt in ieder geval zichtbaar wat er gebeurd is. Tot slot wil je dat zo'n commissie ook daadwerkelijk wat te doen heeft, ervaring kan opdoen. Daarom zal voor veel kleinere gemeenten een regionale of provinciale commissie een uitkomst zijn. Waarom dit niet gebeurt? Misschien zijn provincies bang dat ze zelf een target worden als ze een provinciale commissie optuigen, zoals dat in Bloemendaal ook is gebeurd.

Diverse burgemeesters worstelen met artikel 170 Gemeentewet, waarin staat dat de burgemeester de bestuurlijke integriteit moet bevorderen. Jij hebt wel eens voorgesteld dat dit artikel geëvalueerd moet worden. Stel dat je artikel 170 zou mogen herschrijven, wat moet daar dan instaan?

Het is belangrijk dat burgemeesters zo veel als mogelijk in de procesrol blijven. Dat heb ik zelf ook geleerd door het vraagstuk zoveel mogelijk buiten mezelf te plaatsen. Dus als ik artikel 170 opnieuw zou beschrijven, dan zou ik de burgemeester daarbij in een volgestrekte procesrol plaatsen. Gefaciliteerd door elementen daaromheen vanuit het Rijk, bijvoorbeeld door een wettelijk verplichte training integriteit voor raadsleden. Met daarin ook basiskennis over bijvoorbeeld het algemeen belang, verboden handelingen etc.

En aansluitend bij wat ik hiervoor vertelde: Plaats de behandeling van meldingen buiten de burgemeester, buiten de organisatie, door een verplichte aansluiting bij een (lokale/provinciale) integriteitscommissie. Het geld is het probleem niet, ook de menskracht is het punt niet. De leden van de integriteitscommissie worden betaald op vacatiebasis, ten laste van de gemeente. En er zijn zat oud-bestuurders/ambtenaren, juristen etc die in een commissie willen.

Helaas is na mijn vertrek de integriteitscommissie van Bloemendaal weer opgedoekt. Onbegrijpelijk... Het lag natuurlijk helemaal aan mij dat er zoveel integriteitsvraagstukken waren. Alles werd omgedraaid. Ik heb er nog over gesproken met waarnemend burgemeester Ankie Broekers-Knol: 'Hou de verdedigingslinie voor de opvolger overeind'. Maar helaas, dat is niet gebeurd. Krijg die integriteitscommissie nu maar weer eens terug....

Het zou kunnen wanneer commissaris Arthur Van Dijk die provinciale commissie alsnog optuigt?

Ja, wie weet.... ■

GING HET MAAR OVER INTEGRITEIT...

Tekst | René Verhulst

Het was een droomhuis. Op een hoek in één van de meest lommerrijke lanen van eigenlijk de mooiste kern van zijn nieuwe gemeente. Prachtige tuin, hij zag de trampoline al staan voor de tweeling. Een beetje achterstallig onderhoud, nieuwe cv-ketel, isoleren en wat verduurzamen. Het paste mooi en ze konden er snel in, werd de gemeente ook niet belast met tijdelijke verblijfskosten. Alleen de houten berging naast het huis moest een stenen garage worden. Niet direct voor de auto, maar ideaal voor wasmachine, droger en de fietsen. En met een raam achterin had je er nog een werk-kamer bij. De makelaar had wel aangeraden dat de oude eigenaar nog een kapvergunning zou aanvragen voor een grote eik, naast die houten berging. Anders zou door de wortels de verbouwing een probleem worden. En de buurt wilde die boom toch weg, had de assistent van de makelaar hem toevertrouwd. Had hij toen maar beter nagedacht...

Het was allemaal snel gegaan. De aannemer was er vlot bij, die vond het een mooie klus bij de nieuwe burgemeester. En de man nam genoeg met de bouwtekening van de stenen garage die hij van zijn zwager had. Het moest gewoon dezelfde worden, dat scheelde een architect. 'Maar die moet wel weg', wees de aannemer met zijn voet naar de eik. 'De kapvergunning is aangevraagd', had hij gezegd. Hij had nog gezocht naar de publicatie, maar de gemeente publiceerde niet alles meer in het huis aan huis blad en de website was een ramp.

Dat was meteen al iets dat hij kon verbeteren. Hij ging zich niet met die vergunning bemoeien. Op een avond viel de enveloppe met de kapvergunning in de bus, de vorige eigenaar had die natuurlijk op zijn nieuwe adres gekregen. De aannemer kon gebeld worden, die had voor de garage de vergunning al binnen, conform tekening. Hij had toen beter moeten opletten...

Drie maanden later voelde hij zich Kafka's personage Gregor in het boek 'Die Verwandlung.' Op een avond moest hij bij een spoedberaad van het presidium komen en dat ging ineens over hemzelf. In de collegekamer zat de fractievoorzitter van de grootste partij op zijn stoel. De voorzitter schraapte zijn keel en zei 'dit gaat niet over integriteit, eerder onhandigheid denk ik, de verbouwing aan je huis.' De andere fractievoorzitters keken strak voor zich uit. 'Daar heb ik een vergunning voor gekregen', reageerde hij. De aannemer had die middag staan voegen. Het was mooi geworden. 'Ja, maar er is een boom gekapt.' Hij was die hele eik al lang vergeten. 'Daar is een kapvergunning voor verleend'. Het zweet begon hem uit te breken. Dit werd niet leuk.

Wat bleek. Via de buurt was het bericht bij raadsleden terecht gekomen dat de eik gekapt was. Eerder waren kapvergunningen in de straat afgewezen, notabene bij zijn buurman en er waren mensen in de straat die vonden dat zo'n boom nodig was voor de biodiversiteit. Hoe kon de nieuwe burgemeester dat zo snel voor elkaar gekregen hebben? Enfin, het dossier was bekeken en toen dook de naam van de oude eigenaar als aanvrager op en eigenlijk, zo werd naderhand vastgesteld, had de betreffende ambtenaar die vergunning niet mogen afgeven. Om één of andere redenen was publicatie achterwege gebleven zodat bezwaren ook niet mogelijk waren geweest. En de aannemer

'De andere
fractievoorzitters keken
strak voor zich uit'



had de kapvergunning moeten aanvragen. Op basis van de bouwtekening van de garage had die toch moeten zien dat zonder kappen deze niet gebouwd kon worden.

Hij had er niets tegen kunnen in brengen. Zoiets heet de schijn tegen hebben.

Hij had niet naar de makelaar moeten luisteren, niet de bouwtekening van zijn zwager moeten gebruiken, de publicatie moeten controleren, dit moeten overleggen in de bestuurlijke driehoek en het presidium vooraf moeten informeren. Allemaal 'als'. Het rondje langs de 12 fractievoorzitters voelde als een geseling. 'Naïef, onhandig, blind vertrouwen, het hele dorp weet het nu, solistisch, geen raadsborrel bij jou in de tuin, laat de loco voortaan uitspraken op bezwaar tegen B&W tekenen, gedane zaken nemen helaas geen keer, nog een keer onhandig en je had het kunnen weten.'

De griffier had niets gezegd en alles uitgebreid genotuleerd, het verslag was openbaar.

'Hoe kon de nieuwe burgemeester dat zo snel voor elkaar gekregen hebben?'

'Dit gaat niet over integriteit', dreunde het bij hem na. Ging het er maar over, was het maar zwart of wit. Veel liever dan deze grijze brij waarin hij nu rond kolkte en die aan hem zou blijven kleven. Voor zijn gevoel was de garage wereldnieuws. Bij het weggaan uit het presidium had de nestor hem nog op de schouders geslagen en grappend gezegd, 'je doet in ieder geval je naam eer aan burgemeester Van den Boom....' ■

DE BURGEMEESTER ALS HOEDER VAN DE BESTUURLIJKE INTEGRITEIT:

VAN PROBLEEM NAAR PERSPECTIEF!

De burgemeester zit met haar handen in het haar. Hoe heeft het zo ver kunnen komen denkt ze. Ze dacht het juiste te doen door een **onderzoek** in te stellen naar aanleiding van een melding over het handelen van een raadslid. Die zou namelijk zijn positie hebben misbruikt om zijn partner een contract te bezorgen bij de gemeente. Maar nu is de burgemeester zelf het middelpunt geworden van alle aandacht. Volgens het raadslid had ze nooit opdracht mogen geven voor het onderzoek. Hij houdt haar persoonlijk aansprakelijk en heeft een advocaat in de arm genomen. De melder voelt zich onvoldoende gehoord en beschermd. De gemeenteraad zegt niet tijdig te zijn geïnformeerd en het onderzoek heeft tot spanningen geleid binnen het college. Ondertussen wordt in de pers haar handelen ter discussie gesteld maar kan ze zich niet verdedigen omdat het om een vertrouwelijk onderzoek gaat.

Tekst en foto | Laurens Vellekoop / Berenschot

Zomaar een voorbeeld uit eigen praktijk van een burgemeester die geïsoleerd kwam te staan naar aanleiding van een integriteitskwestie. Het laat zien hoe ingewikkeld de rol van hoeder van de integriteit kan zijn. In dit artikel probeer ik daarom handvatten te geven voor invulling van deze rol. Maar voordat ik bij het handelingsperspectief kom, sta ik stil bij enkele ontwikkeling binnen het openbaar bestuur en het integriteitsveld die effect hebben op integriteit binnen gemeenten.

Integritisme, het grijze gebied en de kwetsbare burgemeester

In het afgelopen decennium is het politieke landschap veranderd. Nieuwe partijen en politici brengen een nieuwe cultuur met zich mee. Tegelijkertijd kent elke raad wel een aantal cultuurdragers die menen het absolute morele gelijk aan hun zijde te hebben.

‘We doen het al jaren zo’, ‘Ik weet prima wat wel en niet integer is’ of ‘Ik vertrouw op mijn eigen onderbuik’ zijn uitspraken die iedere burgemeester wel kent.

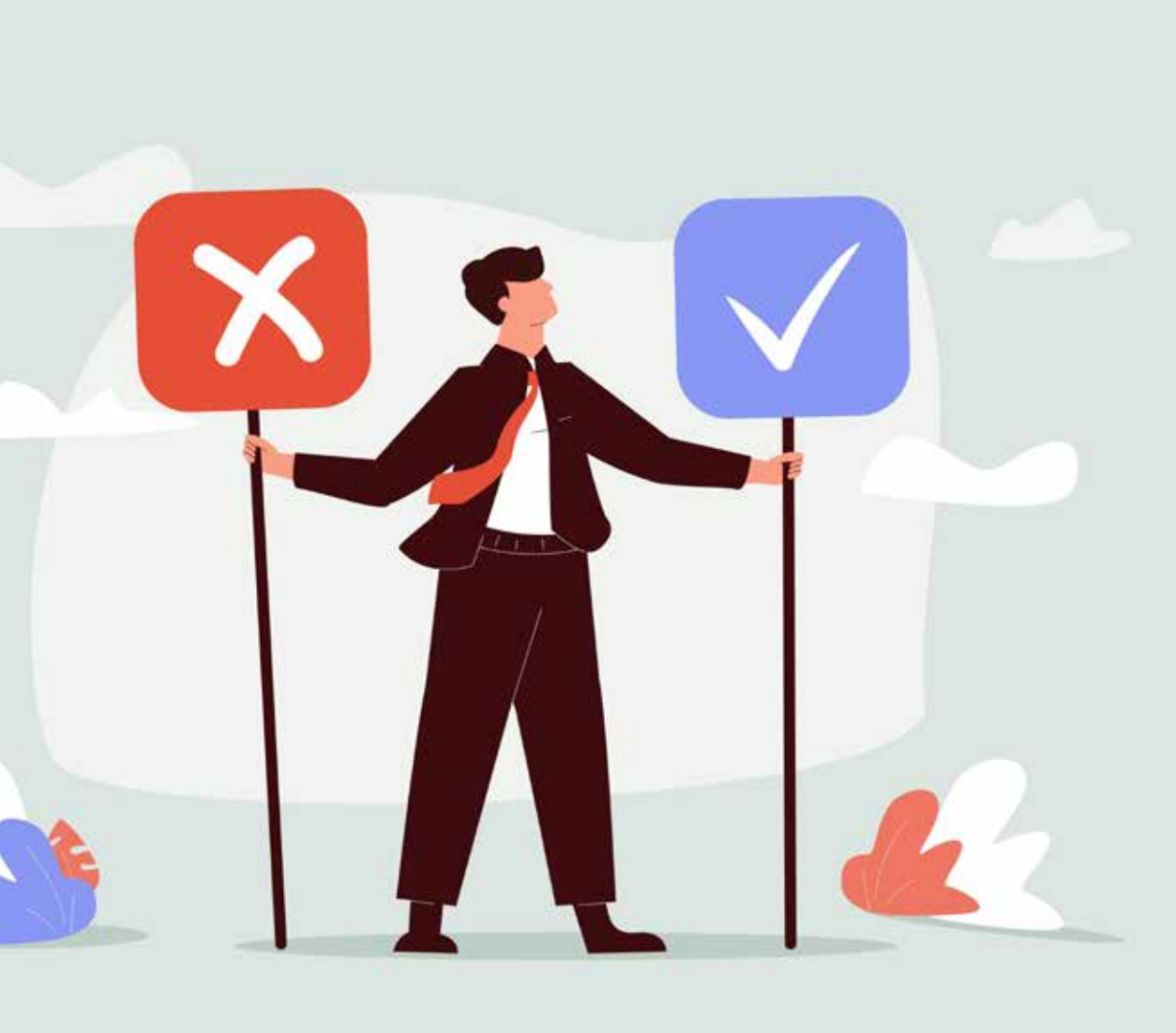
Wat verder opvalt is dat er partijen en individuen zijn die zich ‘buiten de orde stellen’ en zich niet conformeren aan gezamenlijke afspraken of een gedragscode. In de Tweede Kamer kwam dit naar voren toen de Kamerleden van Forum voor Democratie weigerden (inkomsten uit) nevenfuncties openbaar te maken.

Een andere Haagse ontwikkeling die navolging vindt in het land is de verandering van de toon van het debat. Steeds meer gaat het over het uitvergroten van verschillen, scoren en afrekenen. Ook is binnen gemeenten een tendens zichtbaar van het ‘spelen op de man’ in plaats van de bal.

Vaak wordt dan naar de burgemeester gekeken om daar iets van te zeggen of aan te doen.

In het verlengde hiervan zien we dat integriteit steeds meer wordt ingezet als instrument. In 2005 introduceerde Leo Huberts de term integritisme. Dit houdt in dat integriteitsoordelen worden geveld, terwijl daar geen grond voor is. Vrijwel elke burgemeester is hier inmiddels bekend mee, wie dat niet is hoeft alleen maar het interview van Elbert Roest te lezen om zich daar een beeld van te vormen.

De term integriteit is in de afgelopen jaren gedevalueerd en in het verlengde daarvan is hetzelfde aan het gebeuren met sociale veiligheid. Een onderwerp waar ook steeds meer burgemeesters mee te maken hebben. Het zorgt ervoor dat integriteit steeds breder en minder grijpbaar wordt. Waar integri-



'Een goed **protocol** geeft richting en houvast maar regelt niet alles dicht'

teitskwesties zich vroeger beperkten tot fraude en corruptie gaat het nu (ook) over onderlinge omgang, de schijn van belangenverstrengeling en gedrag in privé-tijd. Het grijze gebied waarin niet duidelijk is welk handelen wel of niet integer is, wordt daarmee steeds gevarieerder en complexer.

En dan is er natuurlijk nog de kwetsbare positie van de burgemeester op het gebied van integriteit. Bij integriteitskwesties is het lastig om in een collegiaal bestuur en in de samenwerking met de raad anderen (wethouders en raadsleden) de maat te nemen. Tal van burgemeesters zijn in de afgelopen jaren hierdoor geïsoleerd komen te staan. Karsten spreekt over een toezichtsverantwoordelijkheid aan de zijde van de burgemeester waarbij de toezichthouder sterk afhankelijk is van de ondertoezichtgestelde. Daarmee is

geen sprake van een onafhankelijke positie van de burgemeester in het geval van mogelijke integriteitskwesties, aldus Karsten (De burgemeester als vriend of vijand van de rechtstaat: Een kritische beschouwing. Nederlands Juristenblad). In het verlengde daarvan ontstaat ruimte voor belangenverstrengeling en niet-integer handelen waar niet tegen wordt opgetreden.

En als een burgemeester het aandurft om op te treden, dan kan een gebrek aan kennis of vaardigheden hem of haar parten spelen. Want hoe ga je om met een melding? Wanneer is überhaupt sprake van een melding? Hoe

voer je een goed gesprek over gedrag (collectief en individueel)? Wanneer meld je iets aan het presidium, raad en/of college? Wanneer laat je wel of geen onderzoek uitvoeren? En hoe ga je om met de resultaten daarvan?

Van probleem naar perspectief

De burgemeester heeft geen formele bevoegdheden op het gebied van integriteit en die gaan er voorlopig ook niet komen. En al zou een burgemeester bevoegdheden hebben dan is maar zeer de vraag of dit iets oplost. De eerder geschetste afhankelijkheidsrelatie verandert namelijk niet met het toekennen van bevoegdheden. Er is daardoor

geen enkele garantie dat burgemeesters die nu niet (durven of kunnen) handelen dit met bevoegdheden wel doen. Daarnaast wordt de burgemeester met bevoegdheden nog meer in de rol van scheidsrechter geduwd. Een rol die je als burgemeester juist niet wilt hebben. Tot slot leiden bevoegdheden niet tot een toename van kennis en vaardigheden bij burgemeesters. Dat probleem blijft.

Het goede nieuws is dat formele bevoegdheden vaak helemaal niet nodig zijn om je rol als hoeder van de integriteit waar te kunnen maken. Ander goed nieuws is dat met relatief weinig tijd en inspanning grote resultaten geboekt kunnen worden. En als je eenmaal de basis hebt staan kun je als burgemeester ergens op terugvallen als een kwestie zich voordoet. Onderstaande adviezen richten zich op het versterken van deze basis.

1. Voorkomen is beter dan genezen

Als burgemeester kun je proactief en reactief zijn op het gebied van integriteit. Proactief betekent dat je zonder een directe aanleiding (zoals een incident) structureel inzet op bevordering van integer handelen. Reactief betekent dat je in actie komt op het moment dat er iets

speelt. Proactiviteit gaat verder dan het jaarlijkse integriteitsavondje en de risicoanalyses van wethouders. Het bestaat onder andere uit het op orde brengen en houden van het integriteitsbeleid (zie punt 3), het structureel aandacht besteden aan integriteit binnen raad en college door middel van dialoog over dilemma's en gedrag, en het opstellen van een integriteitsagenda (zie punt 4).

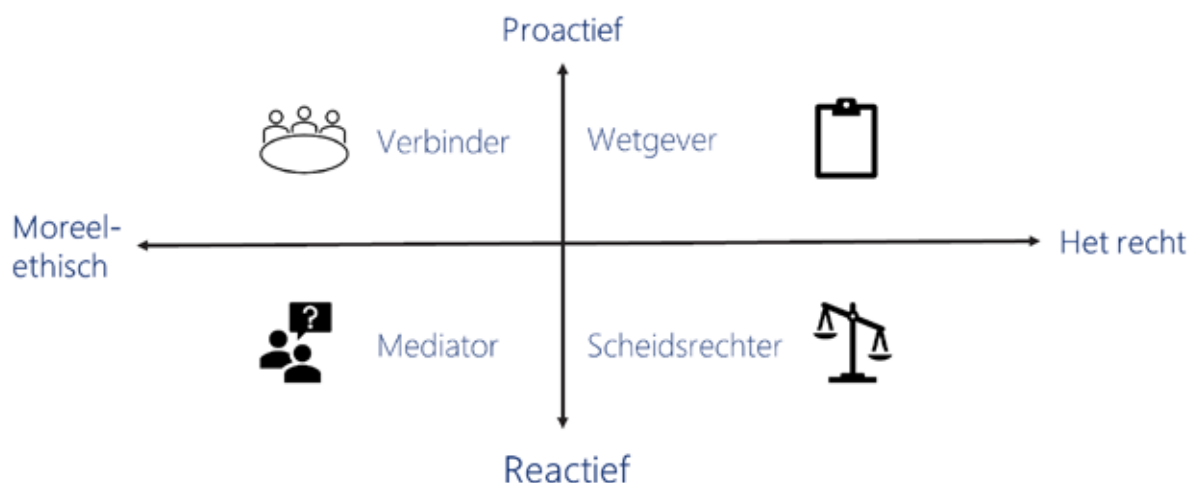
Door proactief te zijn blijft integriteit *on top of mind*, worden er mogelijk integriteitsschendingen voorkomen, werk je aan een gezamenlijke moraal en verlaag je de grens om mensen aan te spreken op gedrag. Belicht bij het proactief inzetten op integriteit zowel het juridische perspectief (*Mag het?*) als het moreel-ethische perspectief (*Wat vinden we hier eigenlijk van?*).

'De gedragscode is de ideale plek om een haakje te creëren voor de **integriteitsagenda**'

2. Deel de verantwoordelijkheid voor integriteit

Werken aan integriteit kun je niet alleen. Professor Leonie Heres spreekt in dit verband over collectief moreel vakmanschap. Gezamenlijk geef je lading aan het begrip integriteit en zorg je ervoor dat integer wordt gehandeld. Deze zelfde collectiviteit is nodig om integer handelen te bevorderen.

Verbreed dus als burgemeester deze verantwoordelijkheid. Daarmee voorkom je dat er altijd naar jou wordt gekeken als het over integriteit gaat. Een manier om dit te doen is het opzetten van een integriteitscommissie bestaande uit raadsleden en collegeleden die samen verantwoordelijk zijn voor het op de agenda zetten en houden van integriteit. Deze commissie bereidt nieuw beleid voor, wisselt uit over mogelijke dilemma's



en bepaalt gezamenlijk voor welke integriteitsthema's (extra) aandacht nodig is.

3. Breng de hygiëne op orde

Integriteitbeleid begint met een **actuele gedragscode** die eens per raadsperiode/collegeperiode van een update wordt voorzien. Deze gedragscode bestaat idealiter uit regels over gedrag en afspraken over hoe ambtsdragers elkaar aanspreken op het moment dat integriteit in het geding is. Daarmee wordt bevorderd dat het gesprek hierover op het goede moment, de goede plek en goede toon wordt gevoerd.

Naast een gedragscode is een **protocol over de omgang met vermoedens van integriteitsschendingen** onmisbaar. Daarin is opgenomen welke stappen doorlopen moeten worden op het moment dat er melding wordt gedaan of er sprake is van een vermoeden. In een protocol zijn onder andere afspraken opgenomen over de positie en rol van de burgemeester, griffier, melder en betrokkene, over wanneer tot een onderzoek wordt overgegaan en wat er met de uitkomsten daarvan gebeurt. Omdat een en ander afhankelijk kan zijn van de omstandigheden van het geval is het van belang dat het protocol enige ruimte geeft om te handelen. Een goed protocol geeft richting en houvast maar regelt niet alles dicht.

Zie voor een meer uitgebreide beschrijving van de problematiek: Vellekoop en Van der Mark (2023), *Integriteit binnen het decentraal bestuur Bevindingen n.a.v. drie bijeenkomsten over de toekomst van integriteit binnen het decentraal bestuur*. Te raadplegen via:



4. Maak een integriteitsagenda

Een integriteitsagenda is een document waarin afspraken worden vastgelegd over hoe gezamenlijk aan integriteit wordt gewerkt de komende bestuursperiode. Dit document wordt idealiter voorbereid door de integriteitscommissie (zie punt 2) of een werkgroep integriteit en vastgesteld door de gemeenteraad.

In deze agenda is bijvoorbeeld vastgelegd op welke moment integriteit expliciet op de agenda staat binnen raad en college en op welke wijze er dan aandacht aan wordt besteed. Ook is hierin opgenomen wanneer de gedragscode wordt herijkt en welke andere activiteiten worden ondernomen op het gebied van integriteit. Daarmee ontstaat een gezamenlijk spoorboekje integriteit voor de komende bestuursperiode.

De gedragscode is de ideale plek om een haakje te creëren voor deze agenda. In de gedragscode kan namelijk worden opgenomen dat de gemeenteraad binnen een half jaar na installatie een integriteitsagenda vaststelt.

En als het dan toch mis gaat?

Bovenstaande adviezen bieden helaas geen garantie voor een bestuursperiode zonder incidenten. Als een mogelijk incident zich voordoet is het cruciaal om de goede stappen te zetten. Dit kun je namelijk maar één keer goed doen. Door aan de slag te gaan met bovenstaande adviezen ligt er in ieder geval een basis waar je op kunt vertrouwen als integriteit in het geding is. Weet daarnaast het Steunpunt Integriteitsonderzoek Politieke Ambtsdragers (SIPA) te vinden voor advies wanneer een mogelijke integriteitsschending zich aandient. ■

Laurens Vellekoop

Laurens is werkzaam voor Berenschot. Daar geeft hij leiding aan de groep Goed bestuur en integriteit. Samen met zijn team voert hij onderzoek uit naar vermoedens van integriteitsschendingen, helpt hij gemeenten bij het maken van hun integriteitbeleid en verzorgt hij de risicoanalyses integriteit bij 100 gemeenten. Daarnaast verzorgt Laurens namens het NGB de jaarlijkse masterclass De burgemeester als hoeder van de bestuurlijke integriteit.



HET HANDVEST OVERHEID-BURGER



Hoe kan de overheid zich op een responsieve en dienstbare wijze verhouden tot de burger? En hoe geef je daar handen en voeten aan? In deze bijdrage zetten wij, **Bert Marseille en Coen Modderman**, uiteen wat het Handvest overheid-burger is en hoe het de overheid kan helpen om niet te blijven steken in abstracte discussies over responsief en dienstbaar handelen, maar om die ambitie te vertalen in concrete normen voor bestuursorganen en de ambtelijke werkvloer.

Tekst | Bert Marseille & Coen Modderman

Achtergrond en totstandkoming

In 2021, onder meer naar aanleiding van de toeslagenaffaire, is de VAR (Vereniging voor bestuursrecht) aan de slag gegaan met het project #Bestuursrechtbeter. Met juristen afkomstig uit de juridische praktijk en de rechtswetenschap is gewerkt aan diverse projecten vanuit de vraag hoe het bestuursrecht beter kan worden gemaakt. Een uit-

komst daarvan is het Handvest overheid-burger. Ook bij de totstandkoming hiervan is samengewerkt door juristen uit wetenschap en praktijk.

Het handvest

Het handvest is algemeen qua toepasselijkheid ervan op verschillende terreinen van overheidsoptreden, maar de normen erin (elf stuks) zijn juist heel

concreet. De centrale vraag die aan het handvest ten grondslag ligt: wat zou de overheid moeten beloven aan burgers – en omgekeerd: wat zouden burgers van de overheid mogen verwachten – op het gebied van dienstverlening en besluitvorming? De elf normen gaan over bereikbaarheid, communicatie, informatie-uitwisseling, tijdigheid en zorgvuldige, evenwichtige besluitvorming.

Handvest overheid-burger

Vooraf

Het Handvest overheid-burger is een belofte aan u. Wij doen ons best om u zo goed mogelijk van dienst te zijn. Het Handvest vertelt u wat u van de overheid kunt verwachten als u contact met ons heeft. Het bevat de normen waaraan we ons in ieder geval gebonden achten.

Handvest

1. We zijn voor u bereikbaar en laten u weten hoe u ons kunt bereiken (aan de balie, telefonisch en per e-mail) en wie uw contactpersoon is.
2. In ons contact met u zijn we duidelijk en gebruiken we klare taal. We zeggen wat we doen en we doen wat we zeggen.
3. Als we informatie van u vragen, leggen we uit wat we van u willen weten en waarom.
4. We bieden u toegang tot alle informatie over het verloop van onze besluitvorming die voor u van belang is, desgewenst via een digitaal systeem.
5. Naar uw vraag of probleem luisteren we serieus. Samen met u zoeken we naar een oplossing. Als we zelf geen oplossing kunnen bieden, dan helpen we u verder.
6. We nemen onze besluiten zo snel mogelijk, in ieder geval binnen de wettelijke termijn.
7. We benaderen besluiten die we nemen niet 'zwart-wit' en kijken met een open blik naar wat er mogelijk is.
8. Als we een besluit nemen dat voor u belangrijk is, dan zorgen we ervoor dat dit voor u niet als verrassing komt. We leggen u uit waarom we dat besluit nemen.
9. Als we een besluit over u nemen waar de wet schuurt met wat het beste besluit lijkt, kijken we met meerdere collega's naar uw zaak, voordat we een beslissing nemen.
10. Als u een klacht of bezwaarschrift bij ons heeft ingediend, nemen we binnen een week persoonlijk contact met u op. We bespreken met u hoe we uw klacht of bezwaar het beste kunnen behandelen.
11. Als we ons niet kunnen houden aan de regels van dit Handvest, leggen we u uit waarom.

'Wat zou de overheid moeten **beloven** aan burgers – en wat zouden burgers van de overheid mogen **verwachten** – op het gebied van dienstverlening en besluitvorming?'

Met deze normen kan naar onze mening op een waardevolle wijze invulling worden gegeven aan de zorgplicht van bestuursorganen (artikel 2:1 Awb) en aan beginselen van behoorlijk bestuur, zoals het zorgvuldigheidsbeginsel, evenredigheidsbeginsel en motiveringsbeginsel. Wij denken hierbij ook aan het dienstbaarheidsbeginsel: het handvest kan een hulpmiddel zijn bij de uitwerking hiervan, zoals ook wordt benoemd in de toelichting op de consultatieversie Wet versterking waarborgfunctie Awb.

Het handvest in de praktijk

In juni 2023 is het handvest aangeboden aan en bestuurlijk omarmd door de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Dat is heel mooi, maar wat ons betreft slechts een eerste stap. De toegevoegde waarde zit namelijk in het werkelijk implementeren, toepassen en uitdragen ervan. Wij voeren daarover veel gesprekken met volksvertegenwoordigers, bestuurders en ambtenaren, met name op gemeentelijk en provinciaal niveau. Reacties variëren van 'dit doen wel al', 'dit lukt

ons nog niet allemaal, maar we willen het wel', tot 'we vinden dit te veel gevraagd'. De tweede reactie vormt vanuit de meerderheid.

Daarnaast ziet men risico's in het uitdragen van het handvest: wat als je dit aan burgers belooft maar het vervolgens niet waarmaakt? Ten aanzien daarvan wijzen wij op de elfde norm: *Als we ons niet kunnen houden aan de regels van dit Handvest, leggen we u uit waarom*. Allicht wil je hier niet te pas en te onpas gebruik van hoeven maken, maar wanneer je nog niet (volledig) aan de normen 1-10 kunt voldoen terwijl je dat wel ambieert, dan kan norm 11 uitweg bieden en de drempel van omarming verlagen. Het is ook mogelijk om een lokale variant te maken van bepaalde normen van het handvest, bijvoorbeeld met als oogmerk om uit realiteitszin jezelf (in eerste instantie) in de praktijk net wat meer ruimte te geven.

Inmiddels heeft Enschede als eerste Nederlandse gemeente het handvest ondertekend. Dat gebeurde door loco-

burgemeester Niels van den Berg op een bijeenkomst op 23 oktober 2024, na een zeer geanimeerd gesprek met zo'n 75 Enschedese ambtenaren over wat het handvest voor de inwoners van Enschede kan betekenen. In de Enschedese versie is te lezen dat de ondertekening de 'toezegging aan onze inwoners inhoudt dat deze gedragsregels leidend zijn en blijven in alles wat wij voor hen doen'.

U als burgemeesters

Als burgemeester, met uw centrale rol binnen de gemeente en (mede) verantwoordelijkheid voor kwaliteit en zorgvuldigheid van het bestuur, bent u één van de sleutelfiguren in dit geheel. We komen desgewenst graag bij u langs om mee te denken over implementatie van het handvest en/of het met behulp van het handvest werken aan behoorlijk bestuur en dienstbaarheid. ■

Bert Marseille is hoogleraar Bestuurskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen, rechter-plaatsvervanger bij de Centrale Raad van Beroep en voorzitter van de VAR vereniging voor bestuursrecht. a.t.marseille@rug.nl

Coen Modderman is hoogleraar Recht in de decentrale overheden aan de Open Universiteit en Thorbecke-fellow aan de Universiteit Leiden. coen.modderman@ou.nl



'Morele keuzes zijn zelden zwart-wit'

Toen mij de vraag werd gesteld om een column te verzorgen voor deze editie van het burgemeestersblad, moest ik terugdenken aan het begin van mijn loopbaan. Als net afgestudeerd jurist werkte ik voor een gemeente waartegen een groot bedrijf een procedure bij de bestuursrechter startte. Ik werd door hen uitgenodigd om te komen praten over hoe het nu verder moest. Ik voelde direct het dilemma. Enerzijds vond ik het belangrijk in contact te (blijven) staan met de samenleving, anderzijds had ik mijn vragen bij het moment van deze uitnodiging en vroeg ik mij af wat het doel er van was. Zulke dilemma's illustreren wat er zo lastig is aan het onderwerp integriteit, meestal is het niet een kwestie van goed of fout.

Of het nu gaat om (vermeende) belangenverstrengeling, (on)gewenste omgangsvormen of integriteitsonderzoek, anno 2024 staat het onderwerp bestuurlijke integriteit volop in de belangstelling. Juist op het niveau van gemeenten, zoals ik zelf ondervond, zijn de dilemma's heel tastbaar. U en uw medeambtsdragers staan immers volop in de samenleving en de belangen zijn vaak heel concreet.

Zoals u ongetwijfeld weet, is de praktijk van alledag vaak weerbarstig en ingewikkeld. Morele keuzes zijn zelden zwart-wit, daarom is het belangrijk het gesprek met elkaar te blijven voeren. Een cultuur waarin integriteitsdilemma's met elkaar worden gedeeld is daarvoor cruciaal. U als burgemeester, die de bestuurlijke integriteit bevordert, speelt daarbij een belangrijke rol, maar u staat daarbij niet alleen. Zo zijn er vanuit het ministerie van BZK verschillende instrumenten ontwikkeld die helpen het gesprek te voeren en de juiste wet- en regelgeving toe te passen. Die instrumenten zijn gebundeld in het Handboek integriteit*, dat in 2023 voor het eerst is uitgebracht.

Wij zien ook dat burgemeesters of andere politieke ambtsdragers onderwerp van een integriteitsschending kunnen worden. Om goed opvolging te kunnen geven aan een melding over een mogelijk integriteitsprobleem wordt vanuit het ministerie gewerkt aan een modelprotocol voor de omgang met (vermoedens van) integriteitsschendingen. Zo is een belangrijk aandachtspunt dat bestuurders in voldoende mate op ondersteuning kunnen rekenen als zij bijvoorbeeld onderwerp van een integriteitsonderzoek worden. Belangrijk is het ook om tot kwaliteitseisen te komen voor integriteitsonderzoek. Te vaak zien we dat een beschuldiging gemakkelijk wordt geuit, maar dat het daarop volgende integriteitsonderzoek kwalitatief te wensen overlaat.

Terug naar de dilemma's van alle dag. Ook in mijn latere rollen zag ik velen met de vraag worstelen wat in een bepaalde situatie de juiste keuze is. Steeds meer ben ik er echter van overtuigd geraakt dat dit niet (altijd) de beste vraag is. De vraag of iemand open staat om dilemma's te bespreken of iemand anders durft aan te spreken, is in de regel een veel beter vertrekpunt om een waardevol gesprek te voeren over integriteit.

Arne van Hout

Directeur-generaal Openbaar Bestuur en Democratische Rechtsstaat

* Voor het Handboek integriteit voor politieke ambtsdragers van decentrale overheden, scan de QR-code



SAMEN BOUWEN AAN DE RECHTSSTAAT

JURIDISCHE KWALITEITSZORG BINNEN DE GEMEENTE

De tweedaagse training ‘mr. Burgemeester’ gaat over de juridische dimensie van het ambt. Uit de evaluaties van de afgelopen jaren blijkt dat veel deelnemers de training als inspirerend en zelfs noodzakelijk hebben ervaren. Als NGB hebben we de training onlangs bijgewoond en het leek ons goed om de inhoud ervan onder de aandacht te brengen. In gesprek met onze trainer **Floris Tas**:

Tekst | NGB

Foto | Floris Tas

Waar zit jouw persoonlijke motivatie om deze training te verzorgen?

Nederland is een rechtsstaat. We staan sinds jaar en dag in de top 10 van de internationale ‘Rule of Law index’. In 2024 zijn we gezakt naar plaats 8. Deze uitkomst en de analyse ervan verbaasde me niet. In meerdere landen, ook bij ons, staat de rechtsstaat onder druk. Het is geen rustig bezit. Ik ben ervan overtuigd dat er op lokaal niveau een wereld te winnen valt. Een burgemeester kan daarin het verschil maken.

De burgemeester als hoeder van de rechtsstaat? Staat dat ook zo in onze Grondwet of Gemeentewet?

Daar heb je een belangrijk punt te pakken. De burgemeester heeft in de wet wel een centrale rol waar het gaat om het bevorderen van de integriteit. De verantwoordelijkheid voor het bewaken van de rechtsstaat of wat minder gewichtig: de zorg voor juridisch verantwoorde besluitvorming en handhaving zie ik niet specifiek belegd. De wet geeft aan dat de burgemeester de gemeente in en buiten rechte vertegenwoordigt en dat hij of zij verantwoordelijk is voor een goede afhandeling van bezwaarschriften en klachten, maar een overall-verantwoordelijkheid voor de ‘juridische kwaliteitszorg’ staat niet genoteerd.

Moet je dat dan willen?

Wij zijn geen land van moeten. Als ik tijdens een training aan een burgemeester ga uitleggen dat er iets moet, dan ben ik ze voor de eerste koffiepauze kwijt. Wat ik wel beoog, is dat het gesprek dat we tijdens de training voeren inspireert tot een individuele positiebepaling ten aanzien van de juridische kwaliteitszorg binnen de gemeente. Wil ik wat met dit thema? Hoe beleg ik het in eigen huis? Waar moet ik scherp op zijn als het gaat om regelgeving, beleid en de handhaving ervan? En wat heb ik nodig om in discussies rondom bijvoorbeeld handhaving een gelijkwaardig gesprekspartner te zijn?

Dat klinkt ambitieus. Wat verwacht je van de deelnemers en hoe pak je dat tijdens die twee dagen aan?

De deelnemers hoeven niet te beschikken over een juridische achtergrond. We beginnen met een verkenning van de formele positie die de burgemeester bij juridische kwesties heeft en hoe zich dat verhoudt tot andere bestuursorganen, zoals het College en Raad.

Het is goed om dit scherp te hebben voordat je bepaalt hoe je als burgemeester hier verder praktische invulling aan wil geven.

Na deze formele verkenning spreken we de eerste ochtend verder over hoe je de juridische functie in eigen huis vorm kan geven, zeg maar de organisatorisch aspecten. In dat verband komen onderwerpen aan de orde als: de betekenis van buurtbemiddeling, de inrichting en bemensing van bezwaar- en klachtprocedures, de rol van de gemeentesecretaris en het samenspel tussen eigen juristen en de huisadvocaat.

Na de lunch gaan we inhoudelijk de diepte in. We bespreken de positie van de burgemeester in de verschillende rechtsgebieden: het privaatrecht, het bestuursrecht en het strafrecht. Het accent ligt daarbij op een aantal bestuursrechtelijke wetten, zoals de wet tijdelijk huisverbod en de Wet Verplichte GGZ. We bespreken aan de hand van actuele rechtspraak wat er gevraagd wordt van het alledaagse handelen van een burgemeester.

Het opleidingsprogramma voorziet ook in een training over de openbare ordebevoegdheden van de burgemeester en een module over bestuursrechtelijke handhaving. Komen die aan de orde?

Je kunt deze module zien als een juridische instapcursus specifiek gericht op het ambt. Noodbevoegdheden en de finesses van bestuursrechtelijke handhaving vragen om een bijzondere verdieping. Deze modules sluiten goed aan op de training 'mr. Burgemeester'. We zullen tijdens de tweede dag wel de diepte ingaan op een door de groep te kiezen thema of specifieke casus. De laatste keren was er bijzondere belangstelling voor het sluiten van drugspannen. De keuze voor de verdieping laat ik aan de deelnemers en kan dus per groep verschillen.

Wat ik zelf tijdens de tweede dag een eye-opener vond is dat je de deelnemers meenam in de wijze waarop bestuursrechters gemeentelijke dossiers beoordelen. Je combineerde jouw praktijkervaring als voormalig wethouder met de kennis die je als rechter-plaatsvervanger hebt. Je had daarvoor een bepaalde methodiek. Kun je dat toelichten?

Een bestuursrechter -als een dossier al zover komt- doet niet zomaar wat. In de beoordeling van zaken laat een bestuursrechter zich leiden door een aantal vragen. Zo wil een rechter altijd weten wie door het bestuursorgaan als overtreder is aangemerkt en wat nu precies de overtreding is. Ook wordt er gekeken of de overtreding aannemelijk is

gemaakt, de rechten en bevoegdheden juist zijn toegepast en of er wellicht een rechtvaardiging is voor de overtreding of dat er andere gronden zijn die tot matiging kunnen leiden. Uiteindelijk dient er een goed besluit te worden genomen.

Als je weet welke vragen leidend zijn in een onderzoek ter zitting, dan kun je daarop anticiperen in het voortraject. Mijn stelling is dat een goed bestuursrechtelijk dossier een antwoord bevat op de vragen die ter zitting aan bod komen.

Tijdens de tweede dag werken we toe naar een checklist die gebaseerd is op deze vragen en die je kunt gebruiken bij de bestuurlijke beoordeling van een dossier. Het helpt je om de juiste vragen te stellen aan de medewerkers die hier feitelijk mee bezig zijn.

Ook als het niet tot bezwaar of beroep komt, zal deze check helpend zijn om juridische kwaliteit en rechtvaardigheid te bieden.

Wat is het uiteindelijke doel van de training?

Wat ik niet wil en niet kan is om in twee dagen van burgemeesters juristen te maken. Ik hoop hen wel te inspireren om de juridische kwaliteitszorg in eigen huis op orde te hebben en soms een meesterlijke blik te werpen op zaken die aan hem of haar worden voorgelegd. ■



Floris is zelfstandig jurist. Hij was docent aan de politie-academie en heeft ruime ervaring als jurist binnen het veiligheidsdomein. Hij is als rechter-plaatsvervanger verbonden aan de rechtbank Limburg. Als oud-wethouder in de gemeente Nijmegen is hij bekend met de politiek-bestuurlijke context waarbinnen besluitvorming plaatsvindt. Hij is de vaste docent van de opleiding mr. Burgemeester uit het Opleidingsaanbod van het NGB. Ook in 2025 staat deze training weer op de agenda. U kunt zich hiervoor vanaf half december weer inschrijven.

DE PROFESSOR

EN DE *politicus*

De professor en de politicus zaten samen aan het tafeltje van een lunchroom in Den Haag. Ze dronken kopjes verse muntthee. De politicus had de professor uitgenodigd om te praten over algoritmes. Hij wilde namelijk strenge regels invoeren voor het gebruik van algoritmes. 'Met een streepje onder "strenge"!' had hij toegevoegd.

'Ik wil een waakhond die alle algoritmes van de overheid gaat controleren,' zei de politicus, en hij keek er onverschillig bij. Het viel de professor op dat hij een voorkeur had voor de woorden "regels" en "waakhond", en voor de uitdrukking "met een streepje eronder".

Na het eerste kopje thee stelden ze vast dat er grofweg twee soorten algoritmes zijn: eenvoudige en complexe algoritmes. Eenvoudige algoritmes vertalen regels naar een soort beslisboom. Op een servetje tekende ze blokjes en lijntjes, en als voorbeeld haalde de professor de aanvraag van huurtoeslag aan. De politicus wist te vertellen dat er wel duizenden van dit soort algoritmes in gebruik zijn bij de overheid. De professor opperde dat als je dit soort algoritmes inzichtelijk maakt, je terug komt naar de regelgeving waarop het algoritme is gebaseerd. Na een slokje thee voegde hij daaraan toe 'dus je kunt je afvragen wat het nut is van een algoritme-waakhond in dit geval.' Het gesprek viel eerst een beetje stil, maar toen besloten ze dat ze het daarover eens waren.

'Maarrrr,' zei de politicus met een onheilspellend rollende r, 'dan heb je nog de complexe algoritmes. Neurale netwerken en zo'. De professor keek even nadenkend uit het raam omdat hij dacht dat dat goed paste bij de situatie. Neurale netwerken zijn net zo ingewikkeld als menselijke neurale netwerken. 'Als je een neuraal netwerk al transparant zou kunnen maken, dan zou je er niets uit kunnen afleiden' zei hij. De politicus knikte voorzichtig. Dat wist hij ook wel. 'Je kunt zo'n neuraal netwerk trainen en je kunt de uitkomst testen en verbeteren, maar transparantie, en dus ook de inzet van een algoritme-waakhond, zal hier weinig toevoegen.' concludeerde de professor. En weer viel het gesprek even stil.

'Maar we willen hier toch geen Chinese toestanden?!' merkte de politicus op, en daar kon de professor het niet mee oneens zijn. 'Juist daarom wil ik een verbod op het gebruik van verregaande algoritmes door de overheid,' voegde hij eraan toe, 'met een streepje onder verbod.' 'Het effect zal averechts zijn' zei de professor, 'met een verbod op het gebruik van algoritmes door de overheid creëer je ongewenste Amerikaanse toestanden waarin commerciële partijen steeds slimmere algoritmes ontwikkelen, daardoor machtiger worden, en waarin de democratisch gekozen overheid wordt gemarginaliseerd.' Het laatste stukje van de zin kwam er zachter uit dan hij graag had gewild.

Hij overwoog de zin nog een keer te herhalen, maar in plaats daarvan vroeg hij 'Waarom gebruik je steeds het woord waakhond?' 'Omdat een waakhond daadkracht uitstraalt' antwoordde de politicus, 'we willen het publiek het gevoel geven veilig te zijn bij de overheid, en een waakhond past daar goed bij.' De professor werd een beetje misnoegd. De overheid als strenge waakhond. Het beeld deed hem denken aan landen als China. Of aan Amerika. 'Het is een metafoor die me tegenstaat' zei hij, 'er gaat een ongenueanceerd karakter van uit. Krachtig dat wel, maar ook een beetje dom en ongenueanceerd.'

'Kom maar eens met een betere analogie,' antwoordde de politicus opgewekt.

De professor moest denken aan een artikel dat hij onlangs gelezen had en antwoordde 'Het beeld van een bijenvolk zou volgens mij beter passen'. Het was een beetje een stom antwoord, maar in een bijenkolonie worden nieuwsgierige bijen erop uit gestuurd om te zoeken naar mogelijkheden die van waarde kunnen zijn voor de hele kolonie. De politicus lachte schamper. 'Een mooi beeld professor, maar een algoritme-bij werkt niet in de politieke arena!' De professor vermoedde dat de politicus daar een goed punt had.

Ze dronken samen nog één kopje thee, en gingen toen ieder hun eigen weg.

Deze column komt uit de serie "De professor en ...", geschreven door Prof. dr. Peter de Kock, Hij is technologiefilosoof, oprichter en Chief Imagination Officer van Pandora Intelligence, en keynote spreker over zaken als weerbaarheid en (kunstmatige) intelligentie. In zijn columns beschrijft hij wederwaardigheden uit zijn werkveld.

WAT ALS DE VERHOUDINGEN AL **GESPANNEN** ZIJN...?

Het burgemeestersambt is prachtig en bevat vele aansprekende facetten, maar soms kan het ook behoorlijk ingewikkeld of eenzaam zijn. Hoe burgemeesters omgaan met de diverse vraagstukken, kansen en dilemma's is vanzelfsprekend medeafhankelijk van hun eigen persoonlijke waarden en ervaringen. In menige burgemeesterskring komt dit regelmatig ter sprake. Niet zelden gaat het gesprek over hoe burgemeesters zelf onder druk komen te staan bij het omgaan met tegengestelde waarden, conflicterende belangen en botsende personen in hun gemeente. Ronduit netelig kan het worden wanneer het thema **integriteit** een rol gaat spelen. En al helemaal wanneer daar andere leden van het gemeentebestuur bij zijn betrokken.

Tekst | Peter de Baat

'Kan een leugentje om bestwil gerechtvaardigd zijn?'

Integriteit is Chefsache, want een fundamenteel principe. Zonder integriteit geen vertrouwen in de lokale democratie. Zonder integriteit verliezen waarden als rechtvaardigheid, gelijkheid en transparantie hun kracht. Zonder integriteit geen verantwoording en geen consistentie tussen woorden en daden. Maar houdt dit alles in dat een burgemeester integriteit als fundamenteel principe altijd boven alles stelt? Is integriteit een absolute waarde? Kan een leugentje om bestwil gerechtvaardigd zijn? En wat als integriteitsissues om politieke redenen worden opgeworpen? Dit probeer ik te verkennen aan de hand van een paar persoonlijke reflecties.

Daarvoor gaan we eerst zo'n 30 jaar terug. Halverwege de jaren '90 startte ik als adviseur van de korpsbeheerder en secretaris van het regionale college bij een politieregio. Al snel bleek de situatie

heel anders dan bij mijn sollicitatie verwacht. Met stoom en kokend water had de beoogde politietop een district van de rijkspolitie en diverse korpsen van gemeentepolitie samengevoegd tot een regionaal korps (ca. 1.100 fte). Verbaasd en ontzet moest ik vaststellen dat het nieuwe regionale korps op korte termijn dreigde failliet te gaan. Het leefde, in vergelijking met andere korpsen, op te grote voet, hoofdzakelijk doordat tijdens de reorganisatie noodzakelijke keuzes waren vermeden. Herstructurering van de topformatie, de organisatie en de huisvesting was onvermijdelijk, zo was mijn advies. Maar ook dat het 'zuur'

misschien kon worden gecombineerd met enig 'zoet': een tijdelijke bijdrage à la 'artikel 12' zou ruggensteun zijn bij de gezondmaking van het korps. Dat advies werd onafhankelijk en extern bevestigd, maar het leverde mij, anders dan bij de korpsbeheerder en het regionale college, niet veel waardering bij het politimanagement op. Dat benaderde de kwestie vanuit andere waarden en andere belangen. Ik had de kat de bel aangebonden, de korpsleiding was er niet gelukkig mee en de verhoudingen raakten gespannen.

Ook een burgemeester kan al snel na benoeming ervaren dat zaken of verhoudingen in de werkelijkheid anders liggen dan tijdens de procedure het geval leek. Bijvoorbeeld kan in een gemeente die de wens tot dynamiek en stroming uitdroeg, na benoeming blijken dat men maar moeilijk of niet tot bewegen wil

'Klokkenluiders zijn inmiddels aanzienlijk beter beschermd dan 30 jaar geleden, maar voor de burgemeester lijkt mij dat niet het geval'

komen. Of kan in een gemeente waar vrijwel de hele raad met voorkeurstemmen gekozen wordt, niet alleen een sterke democratische binding met de samenleving als sterk punt blijken, maar ook beperkte zelfreflectie, non-interventie gedrag en cliëntelisme als schaduwzijden. Of kan het verlamdend zijn dat keuzes uit het verleden, zoals een herindeling, nog vrijwel dagelijks ter sprake komen. Wanneer een burgemeester dergelijke zaken signaleert en die ook onafhankelijk, extern bevestigd worden, kan die burgemeester bij de samenleving, onder collega's en bij de commissaris wellicht rekenen op waardering. Maar bestuur en management kunnen een en ander benaderen vanuit andere waarden en andere belangen, waardoor de verstandhouding met hen zich niet optimaal ontwikkelt.

In een geladen sfeer, zoals destijds bij de politie of zoals geschetst bij een gemeente, is niet veel nodig om de balans naar de verkeerde kant te doen doorslaan. Vooral niet wanneer het thema integriteit een rol gaat spelen. Wie gaat immers dan de kat de bel aanbinden? En wat indien integriteitskwesties een politiek instrument worden? Hoeveel ruimte is er nog voor de vereiste onafhankelijke rol van de burgemeester bij integriteitskwesties

binnen het gemeentebestuur? We gaan wederom eerst naar de jaren '90, waar mij inmiddels informatie van een 'klokkenluider' bereikte. Er zouden grote, niet te verantwoorden bedragen door de korpschef zijn opgenomen, onder meer met de creditcard van het korps. Wat te doen met zo'n signaal? Als dit waar was, zou het vertrouwen in de korpschef, die al onder druk stond vanwege het dreigende faillissement van het korps, mogelijk onherstelbaar beschadigd raken. Om die reden heb ik destijds zorgvuldig onderzocht en afgewogen hoe met de informatie om te gaan. Pas nadat die serieus te nemen bleek, informeerde ik de korpsbeheerder (een wnd.). Onafhankelijk extern onderzoek wees vervolgens uit dat de korpschef met de creditcard van het korps een buitenechtelijke relatie met een medewerkster 'financierde'. De betreffende korpschef werd niet door de minister ontslagen, maar uit zijn functie ontheven en bleef in dienst bij de politie. Ik had er moeite mee dat op die manier integriteit niet boven alles ging, ook al omdat 'dienders' voor mindere zaken wel ontslagen werden. Intussen was het korps nog steeds op weg failliet te gaan. In een situatie waarin het vertrouwen al onder druk stond, bracht de integriteitskwestie betreffende de korpschef extra druk te weeg. Uiteindelijk werd het korps

gesaneerd en werd de 'artikel 12' status aangevraagd. Maar ik kreeg de rekening gepresenteerd door de nieuwe korpsbeheerder en de nieuwe korpschef en moest vertrekken vanwege de 'verstoorde verhoudingen'.

Door naar de gemeentelijke context, waar bestuur en management de omstandigheden en opgaven kunnen benaderen vanuit andere waarden en andere belangen dan de burgemeester en de samenwerking moeilijker werkbaar kan worden. De burgemeester die zich in zo'n op zich al ingewikkelde situatie bevindt, kan vervolgens ook te maken krijgen met integriteitsissues, waar andere leden van het gemeentebestuur bij zijn betrokken. En net als ik destijds bij de politie, beraadt die burgemeester zich natuurlijk ook zorgvuldig op de ernst van ontvangen signalen en de noodzaak van daadwerkelijk onderzoek en de mogelijkheid van interventie. Maar wanneer integriteit voor sommigen tot een politiek wapen is geworden, kan een burgemeester met merkwaardige situaties worden geconfronteerd. Bijvoorbeeld dat het raadslid dat een integriteitsmelding over een ander doet, het bij die ander doet voorkomen alsof de burgemeester hem heeft aangezet tot het doen van een melding. Of, zoals meerdere collega's hebben ervaren - en

met de gemeente Bloemendaal destijds als dieptepunt - dat integriteitsklachten tegen de burgemeester zelf worden ingediend. De schade die sommige personen met een beperkt waarden en normenbesef aanrichten is soms onvoorstelbaar.

Essentieel is de bereidheid van een burgemeester om onder alle omstandigheden iedere integriteitsmelding zorgvuldig te wegen en indien noodzakelijk nader

te onderzoeken. Van fundamenteel belang daarbij is dat de onafhankelijkheid van een burgemeester wordt gerespecteerd, juist ook wanneer bij een integriteitsmelding andere leden van het gemeentebestuur zijn betrokken. Sommige gemeenten hebben ervoor gekozen het vooronderzoek ter eerste weging van een integriteitsmelding te doen plaatsvinden door een commissie ter ondersteuning van de burgemeester. Eventueel zou zo'n commissie ook het

nadere onderzoek kunnen begeleiden. Misschien valt te overwegen dit een gangbare praktijk te maken, ter bescherming van de onafhankelijkheid van de burgemeester. Immers klokkenluiders zijn inmiddels aanzienlijk beter beschermd dan 30 jaar geleden, maar voor de burgemeester lijkt mij dat niet het geval, vooral wanneer de verhoudingen al gespannen zijn. ■



Peter de Baat

was burgemeester van de gemeente Montferland en wethouder en raadslid in de gemeente Alkmaar. Hij is eigenaar van Leiders met Hart en Ziel mediation, toezicht en bestuursadvisering en werkt als bestuurlijk Ambassadeur Wet open overheid voor de VNG.

DE BURGEMEESTER EN DE GRIFFIER IN HET INTEGRITEITSVRAAGSTUK:

EEN ROL ZUIVERE TANDEM



De burgemeester bevordert de bestuurlijke integriteit van de gemeente. Daarover bestaat geen enkele twijfel omdat het wettelijk zo is bepaald. In de praktijk wordt, als het om bestuurlijke integriteit gaat, regelmatig óók naar de griffier gekeken. Voor raadsleden is de griffier het eerste aanspreekpunt bij integriteitsvraagstukken. In veel gemeenten vervult de griffier ook een belangrijke rol als ambtelijk ondersteuner van de burgemeester indien er integriteitsvraagstukken aan de orde zijn. In het rapport “eigenstandig en (on)afhankelijk” van onder andere prof. mr. Geerten Boogaard wordt ervoor gepleit om de rol van de griffier in het integriteitsvraagstuk wettelijk te regelen. De positie van de griffier, zeker ook in relatie tot de wettelijke verantwoordelijkheid van de burgemeester, leidt namelijk regelmatig tot vragen en lastige situaties voor griffiers. Want in hoeverre is de griffier eigenlijk wel de aangewezen functionaris om de burgemeester te adviseren en te ondersteunen in het – soms complexe – integriteitsvraagstuk?

Dilemma's voor de griffier

In het krachtenveld waarin griffiers opereren zijn uiteenlopende belangen te onderscheiden.

Welke rol kan en wil ik spelen? Als ik als griffier vandaag aanwezig ben bij de ontvangst van een melding bij de burgemeester, wat betekent dit dan voor mijn positie in het verloop van het onderzoek? Kan een griffier een raadslid adviseren dat een integriteitsmelding wil gaan doen? Hoe ver kan ik daar in gaan? Hoe ga ik er mee om als er van mij als griffier een verklaring wordt gevraagd over een bepaalde gebeurtenis? Welke informatie deel ik wel of niet met de burgemeester?

Het zijn zo maar een paar vragen die voor griffiers in de praktijk voorkomen. Griffiers houden bij hun handelen altijd in gedachten dat zij zijn aangesteld om de volksvertegenwoordigers te ondersteunen. Bij dat handelen is het van belang dat griffiers de wet- en regelgeving kennen en op de hoogte zijn van relevante jurisprudentie. Die kennis bij griffiers zorgt er (onder andere) voor dat burgemeesters regelmatig de griffier opzoeken als adviseur, klankbord of vertrouwenspersoon bij integriteitsvraagstukken. Maar is dat ook terecht? De Gemeentewet schrijft immers voor dat griffiers de raad en leden van de raad terzijde staat, maar nergens wordt de burgemeester genoemd.

Rollen van de griffier

Het is belangrijk dat burgemeester en griffier een stevige vertrouwensrelatie hebben en kunnen sparren over integriteitsvraagstukken. Dat helpt de burgemeester om invulling te geven de wettelijke taak om de integriteit in de gemeente te bevorderen. Zeker bij het invullen van het raadsvoorzitterschap is de griffier de eerst aangewezen functionaris waarmee de burgemeester kan sparren. Bij situaties waarin er sprake is van een concrete melding van een (vermeende) integriteitsschending, verandert echter wel het speelveld. De griffier kan in die situatie met meerdere en soms tegenstrijdige rollen en verantwoordelijkheden te maken krijgen. Denk daarbij aan de rol van adviseur van de melder (als deze raadslid of commissielid is), adviseur van het raadslid of commissielid waartegen de melding is gedaan, adviseur van de burgemeester als raadsvoorzitter, verstrekker van bij de griffie aanwezige informatie ten behoeve van het onderzoek, informant met betrekking tot een gebeurtenis die in de melding wordt genoemd, adviseur van het presidium of leden van het presidium of, bijvoorbeeld, adviseur van ambtenaren of externen die het onderzoek uitvoeren.

Onpartijdige beoordeling

Het allerbelangrijkste bij integriteitsvraagstukken is dat bij twijfel er sprake is van een veilige omgeving is waarin betrokkenen in een open dialoog met elkaar over integriteit kunnen spreken. De praktijk leert dat formele procedures dan voorkomen (hadden) kunnen worden. Toch komt het voor dat er aanleiding is een formele melding tegen een politiek ambtsdrager in te dienen waardoor het aanwezige protocol in werking treedt. Belangrijk is dat beoordeling van deze meldingen onpartijdig geschiedt. De burgemeester wordt door de wetgever gezien als een onafhankelijk. Als er een formele integriteitsmelding op tafel ligt, zal de burgemeester op grond van de meeste protocollen een eerste analyse moeten maken en eventueel aanvullend onderzoek (laten) verrichten. Het is belangrijk dat de griffier in die fase terughoudend is in innemen van een inhoudelijk oordeel en dus enige afstand houdt tot de burgemeester en de (al dan niet op basis van extern ingewonnen advies) te maken beoordeling. Inhoudelijke bemoeienis door de griffier met het onderzoek positioneert de griffier op een ongewenste manier waardoor de mogelijkheid bestaat dat de griffier door zijn omgeving wordt gelabeld als behorend tot een van de partijen of als ondersteuner van de burgemeester. Dat staat op gespannen voet met de zelfstandige verantwoordelijkheden die de griffier (mogelijk)

'Inhoudelijke bemoeienis door de griffier met het onderzoek positioneert de griffier op een ongewenste manier'

in een latere fase heeft. Die verantwoordelijkheden kan de griffier alleen effectief invullen als hij tijdens de inhoudelijke beoordeling van een ingediende melding neutraal blijft.

Belang van het hebben van een integriteitscoördinator

Grotere gemeenten hebben daarom meestal medewerkers in dienst die belast zijn met het ondersteunen van de burgemeester in de fase van (voor)onderzoek naar een ingediende integriteitsmelding. We zien in kleinere gemeenten dat vanwege geringe beschikbare capaciteit er niet overal een integriteitscoördinator aanwezig is, waardoor toch al snel naar de griffier wordt gekeken. Het hebben van een door de gemeenteraad vastgesteld protocol in combinatie met de aanwezigheid van medewerkers die de burgemeester gedurende het (voor)onderzoek ambtelijk kunnen ondersteunen, is daarom van groot belang voor de burgemeester om op terug te kunnen vallen.

Tot slot

De burgemeester en de griffier kunnen beiden beter invulling geven aan hun verantwoordelijkheden als de lijntjes kort zijn en het vertrouwen in elkaar groot is. In Gulpen-Wittem ben ik gewend op basis van vertrouwen met de burgemeester te spreken over integriteitsdilemma's. Tegelijk begrijpen we van elkaar dat onze verschillende rollen en verantwoordelijkheden gepaard gaan met een bijzondere positionering waardoor ook niet alles met elkaar gedeeld kan of moet worden. De komst van een integriteitscoördinator in Gulpen-Wittem heeft ons bovendien geholpen om die verschillende rollen en verantwoordelijkheden ook zuiver te houden. Onderling begrip in elkaars posities en het erkennen van mogelijke belangentegenstellingen die hieruit voortvloeien, helpen burgemeester én griffier om gezamenlijk én afzonderlijk een bijdrage te leveren aan een integere gemeente. ■

Robin Reichrath

Griffier van de gemeente Gulpen-Wittem en voorzitter van de commissie Integriteit van de Vereniging van Griffiers.

Vraag: Hoe bevordert u integriteit zonder uit te glijden?

De burgemeester heeft volgens de wet de taak om de bestuurlijke integriteit van de gemeente te bevorderen. Een vaag omschreven taak die nogal eens leidt tot vragen, uitdagingen en bananenschillen. Wat is uw werkwijze en welke tip heeft u voor collega's? Kortom: Hoe bevordert u de integriteit zonder uit te glijden?

Illustratie | Bonteboel Illustraties
Esther van den Nieuwenhof





Michiel Pijl, Medemblik

Integriteit is een basisvoorwaarde in het vertrouwen van onze inwoners. Als burgemeester zet ik in op een proactieve benadering, waarbij we integriteit als een gezamenlijke verantwoordelijkheid beschouwen. De Weerbaarheidsnorm Noord-Holland biedt ons hierbij een helder kader en stimuleert ons om als gemeenten in de regio samen te werken. Door open gesprekken te voeren over morele dilemma's en ons integriteitsbeleid regelmatig onder de aandacht te brengen, creëren we een cultuur waarin integriteit vanzelfsprekend is. Dit betekent ook dat we ons bewust zijn van de risico's die ondermijning met zich meebrengt en dat we deze risico's gezamenlijk aanpakken. Mijn boodschap aan mijn collega-burgemeesters is om samen te investeren in onze integriteitscultuur: maak meldingen van integriteitskwesaties bespreekbaar en bied ondersteuning aan elkaar. Alleen door gezamenlijk op te trekken, kunnen we de weerbaarheid van onze gemeenten versterken en zorgen voor een veilige en integere samenleving.



Marieke Moorman, Land van Cuijk

Land van Cuijk is drie jaar jong. Integriteitsvraagstukken hebben zich gelukkig nog nauwelijks voorgedaan. Dat is te danken aan een open bestuurscultuur, zowel in raad als college. Raadsleden en wethouders durven elkaar aan te spreken en als dat niet gebeurt, help ik ze een handje. Toen ik twee jaar geleden aantrad, heb ik met alle 37 raadsleden en 7 wethouders individueel kennism gemaakt. Integriteit was een vast gespreksonderwerp: samen risico's verkennen en indien nodig handelingsperspectieven bespreken. Als er toch een keer wat aan de hand is, bepaal ik met griffier of gemeentesecretaris de strategie. Vooral niets laten sudderen; zaken meteen aankaarten werkt het beste.



Hans Teunissen, Gennep

Integriteit begint met verantwoordelijkheid op alle niveaus, van hoog tot laag in de organisatie. Bij ons in Gennep laten we dat aansluiten op onze NIERS-waarden: Nabij, Integraal, Empathie, Ruimte en Samen. Door medewerkers ruimte te geven voor eigen afwegingen en ze te betrekken bij allerlei kwesties, stimuleren we een cultuur van vertrouwen en verantwoordelijkheid. Mijn tip voor collega's: creëer een omgeving waarin iedereen zich veilig voelt om problemen te bespreken, want integriteit bereik je samen.



Nadine Stemerding, Voorschoten

Als burgemeester sta je – of lig je 's nachts – altijd klaar voor het onverwachte. Een treinongeval, een hack, iets teveel bezoekers bij een evenement. Dat maakt ons ambt juist zo spannend. Maar waar je maar even de kans krijgt, schuilt het geheim in de voorbereiding. Zo ook bij het bevorderen van bestuurlijke integriteit. Begin dit jaar mocht ik een uurtje schaatsen op de allermooiste natuursbaan in ons land, die van Voorschoten. Hoe ik mijn integriteit behield en niet uitgled? Door héél vroeg op te staan en bij de prachtige zonsopgang ongestoord mijn nog onwennige rondjes te schaatsen.



DE OORLOG DIE SLUIMERT



In 2025 staan we stil bij het feit dat de Tweede Wereldoorlog 80 jaar gelden beëindigd is. Er is in Nederland nog steeds enorm veel aandacht voor de **Tweede Wereldoorlog**. Uit die belangstelling blijkt dat de oorlog nog steeds een issue is in families en in onze hedendaagse maatschappij.

Tekst | Puck Huitsing

Foto | Oorlog voor de rechter

Op 1 januari wordt het Centraal Archief Bijzondere Rechtspleging openbaar, en het eerste deel van het archief, dat van de zaken die voor een rechter waren gebracht, wordt dan online gepubliceerd. Van juni 2025 tot 2027 komt de rest van het archief online. Dit zal de discussie over hoe wij naar de oorlog kijken, en in het bijzonder over collaboratie, in het maatschappelijk debat stimuleren. Dat dit impact zal hebben op groepen nabestaanden in hun persoonlijk leven is evident. Maar het zal ook in de publieke ruimte discussies geven. Het afgelopen jaar is hier al veel aandacht aan besteed in de pers en op tv. Want 'de oorlog die sluimert' zal boven water komen. En dat betekent ook iets voor burgemeesters.

De afgelopen maanden is de discussie al begonnen. Dit artikel geeft achtergrond over de online plaatsing van dit archief. Achtereenvolgens bespreken we hier de Bijzondere Rechtspleging en de aard van collaboratie, de vraag waarom dit openbaar en online wordt geplaatst, de manier waarop er tegen collaboratie wordt aangekeken en de mogelijke gevolgen in het publieke debat.

De Bijzondere Rechtspleging

In de jaren 1943-1944 besloot de Nederlandse regering in ballingschap dat er voor Nederlanders die verdacht werden van collaboratie met de bezetter een vorm van rechtspleging moest plaatsvinden. Je kunt een land alleen weer opbouwen als je een streep zet

onder wat is geweest en het voorkomen van eigen richting (Bijltjesdag). Zo ontstond de Bijzondere Rechtspleging. Hierin werd met terugwerkende kracht samenwerking met de bezetter strafbaar gesteld. Ook werd de doodstraf weer ingevoerd, die in Nederland in 1870 al was afgeschaft.

Vanaf 1944 rolde de organisatie die zich met de uitvoering bezig hield zich uit over Nederland: eerst in Limburg en met de opmars van de geallieerden door naar het noorden, tot juni 1945 op Schiermonnikoog. Er werden politieke opsporingsdiensten ingesteld (in het begin met de binnenlandse strijdkrachten), die verdachten van collaboratie staande hielden en opsloten in inter-

neringskampen over heel Nederland. Dat waren soms scholen, maar ook bestaande kampen. Zo werden in kamp Westerbork de rollen omgedraaid, de oud-gevangenen werden de bewakers van de oud-bewakers. Er werden officieren van justitie, rechtbanken en hoger beroep mogelijkheden ingericht.

Uiteindelijk zijn op die manier ongeveer 425.000 Nederlanders (op een bevolking van toen rond de 8 miljoen) onderzocht op collaboratie. Lang niet allemaal veroordeeld, maar wel opgepakt en onderzocht.

Dit waren uiteraard niet allemaal gevallen van politieke collaboratie. Op het hoogtepunt van haar positie had de NSB rond de 100.000 leden. Die zijn onderdeel van de 425.000 verdachten. Maar het ging ook om economische collaboratie, waarbij de grens tussen bewuste collaboratie of geen keus destijds al moeilijk te trekken viel. Hadden mensen een keuze? Of zoals we het befaamde adagium nog altijd hebben; het dilemma van de 'burgemeester in oorlogstijd': ga je weg omdat je het er niet mee eens kunt zijn of blijf je zitten om erger te voorkomen?

Het centraal archief bijzondere rechtspleging; een regionaal archief openbaar en online

De dossiers van al die 425.000 mensen die zijn onderzocht liggen nu in het depot van het Nationaal Archief. In totaal 3,8 kilometer papier. Met daarin de processen verbaal, de getuigenverklaringen, de in beslag genomen documenten van persoonlijke aard zoals foto's en dagboeken.

Dit Centraal Archief Bijzondere Rechtspleging (CABR) bestaat feitelijk uit de archieven van alle lokale instanties die met de uitvoering van de bijzondere rechtspleging bezig waren. Dit maakt het zoeken in het papieren archief arbeidsintensief. In het jaar 2000 werd het zo gevormde CABR overgedragen aan het Nationaal Archief.

Zoeken kan alleen op naam van een verdachte, maar je weet niet of die

naam ook nog in andere dossiers wordt genoemd. Het allerbelangrijkste: in al die dossiers zit enorm veel informatie over slachtoffers; over vervolgd en verzet. En over gebeurtenissen in dorpen en steden, zoals razia's, arrestaties en overvallen. Alleen kunnen we dat nu niet uit het archief halen. Als we informatie willen vinden over Selma Wijnberg, overlevende van Sobibor, rest ons nu niets anders dan 3,8 kilometer papier door te lezen

Daarom wordt het archief gedigitaliseerd. Er worden 30 miljoen scans gemaakt, die vervolgens doorzoekbaar worden gemaakt, zodat je door de tekst op de pagina's heen kunt zoeken. Dat zoeken kan op naam, op plaats, op gebeurtenis en op datum, of in combinaties daarvan, door het hele archief heen. Zo kun je informatie vinden over slachtoffers, plaatsen etc. Wat is er in dit dorp, deze stad gebeurd? De zoektocht naar waarheidsvinding is in verband met de herinnering aan de oorlog essentieel, zowel voor historische verenigingen als voor individuen, en de beschikbaarstelling van dit archief maakt dat mensen weer een stap dichtbij kunnen komen.

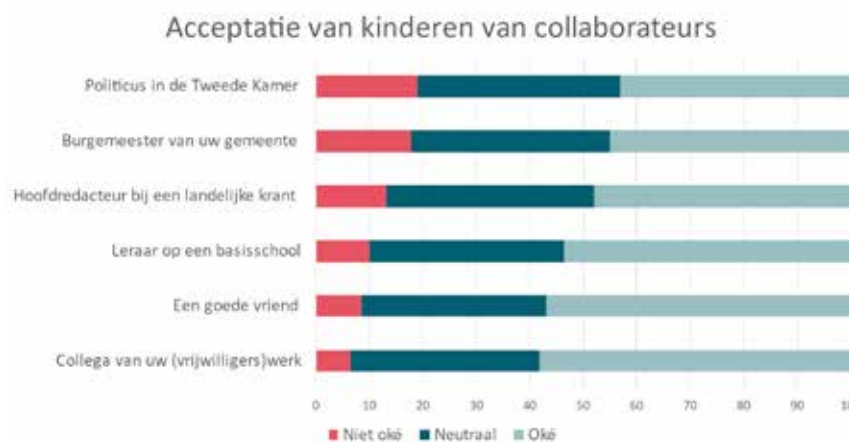
Er is voor gekozen het volledig doorzoekbare archief online te plaatsen, en niet alleen beschikbaar te stellen op terminals bij het Nationaal Archief.

Online beschikbaarstellen wordt gedaan omdat iedereen, ongeacht waar hij/zij zich bevindt, recht heeft op informatie, zonder enige (fysieke) drempel. Zodat de nabestaanden van Selma Wijnberg geen retourtje vanuit New York hoeven te boeken om op een dinsdag een terminal te kunnen reserveren op het Nationaal Archief. En veel nabestaanden wonen in het buitenland, maar ook vergeten we vaak dat het vanuit Delfzijl ook niet handig is om af te reizen naar Den Haag.

Een tweede reden voor online plaatsing ligt in het feit dat we nieuwe generaties de mogelijkheid willen geven om zelf vragen te stellen aan het materiaal. Nu de ooggetuigen er niet meer zijn, is het erfgoed van de oorlog de plek waar ze met hun vragen naar toe kunnen. En voor jongeren bestaat iets niet als het niet online staat. We kunnen en zullen het archief online met context voorzien, zodat er ook uitleg wordt gegeven over begrippen. Als je het woord 'Landwacht' tegenkomt, er op klikken en je kunt lezen wat de Landwacht was. Zo kunnen jongeren, al dan niet ondersteund met educatieve programma's, kennis maken met en betrokken worden bij de discussies.

Zwijgen en schaamte

Eigenlijk is niemand tegen het openbaar en doorzoekbaar maken van het archief.



Let op: schattingen! Pas wanneer het project Oorlog voor de Rechter is afgerond, kun je het archief digitaal bevragen t.b.v. definitieve aantallen.



Maar de zorgen zitten bij wat het teweeg kan brengen. Dat het verhaal van opa uit het verzet toch een beetje anders lag, dat er onder de Joodse slachtoffers ook verraad was en dat dat kan leiden tot opmerkingen als; 'zie je wel, ze hebben het zelf over zich afgeroepen' En dat in een tijd waar het antisemitisme sterk groeit en überhaupt tolerantie soms ver te zoeken is. Dat iedereen kan zien dat opa hartstikke fout was, terwijl daar in de familie altijd over gezwezen is en daardoor onbekend bij bijvoorbeeld de kleinkinderen. De angst dat 'trollen' op zolderkamers anoniem met gegevens aan de haal gaan en ze volstrekt uit het verband gehaald met vilein commentaar gaan posten op social media.

De groep van nabestaanden is heel divers. Arq Nationaal Psychotrauma Centrum heeft hier onderzoek naar gedaan. De conclusie is dat er interesse is voor het archief en dat gemiddeld gezien de openstelling vooral nieuwsgierigheid opwekt onder de participanten en weinig negatieve emoties oproept. Maar er is ook een deel van de nabestaanden dat zich grote zorgen maakt, want die hebben vaak gezwezen, hebben het niet verteld aan kleinkinderen, hebben gezwezen uit angst en schaamte. Angst dat alles weer wordt opgerakeld. Veel oudere nabestaanden van 'foute ouders' zijn getraumatiseerd, omdat zij in de jaren na de oorlog zijn nagewezen, gepest en uitgesloten om wat hun ouders al dan niet hadden gedaan. Niet iedereen staat er hierdoor om te springen dat de gegevens van de familie online komen.

Dat maakt dat er een dilemma is; het recht op informatie voor allen versus de zorgvuldigheid voor het individu. In overleg met vertegenwoordigers van belangenorganisaties van alle doelgroepen is hiervoor een pakket aan zogenaamde mitigerende maatregelen opgesteld. Hierbij hoort onder andere het stimuleren van het maatschappelijk debat, want als de potentiële pesters, de 'trollen' op de zolderkamers geen voedingsbodem hebben omdat het al bespreekbaar is, dan hebben zij een reden minder om te pesten. Doorbreek het zwijgen en de schaamte!

Maatschappelijke uitwerking

Echter, dat is een makkelijk op te schrijven iets: doorbreek het zwijgen en start het maatschappelijk debat. De vraag is hoe er vanuit de samenleving op zal worden gereageerd? Want hoe wordt er aangekeken tegen collaboratie anno 2024?

Collaboratie is een onderwerp dat ook in onze reflectie op de Tweede Wereldoorlog niet uitgekristalliseerd is. In veel films en populaire boeken is het beeld van collaboratie zwart-wit. Tegelijkertijd zien we dat in de geschiedwetenschap er wel degelijk studies zijn verschenen die diepgaander onderzoek doen naar collaboratie en de nuances daarin.

In het al genoemde onderzoek van Arq is onderzocht welke beelden er leven anno 2024. Eén op de vijf Nederlanders ziet kinderen van ouders met een 'fout' oorlogsverleden liever niet in publieke functies als het onderwijs, de politiek of de journalistiek. Een kleiner deel, zo'n 8 procent, zegt zich 'onprettig' te voelen als een vriend of een collega op werk familieleden met een collaboratieverleden heeft. De analyse van deze cijfers is dat het grootste deel van de bevolking neutraal staat ten opzichte van nabestaanden van collaboratie, maar dat een klein deel er moeite mee heeft. Dat kleine deel omgezet in absolute aantallen kunnen toch een behoorlijk aantal mensen zijn.

Met het openen van het CABR zullen feiten bekend worden waar tot nu toe over gezwezen is. Mensen in publieke functies met 'foute' voorouders kunnen hier reacties op krijgen. Maar ook kunnen in kleine gemeenschappen, dorpen, buurtschappen verhalen die lang gesluimerd hebben over families die 'fout' waren, al dan niet waarheidsgetrouw, een nieuwe impuls krijgen. En dan zal er

Zaken behandeld binnen bijzondere rechtspleging

Zo'n 425.000 mensen onderzocht
Circa 156.000 mensen bestraft

- Circa 66.000 zaken voor de rechter bij Bijzondere Gerechtshoven en Tribunaal.
- 152 doodstraffen uitgesproken, 40 voltrokken.
- Circa 90.000 Voorwaardelijke buitenvervolginstelling door Procureur-Fiscaal.

Let op: schattingen! Pas wanneer het project Oorlog voor de Rechter is afgerond, kun je het archief digitaal bevragen t.b.v. definitieve aantallen.



ook nog meteen aan zekerheid grenzende waarschijnlijkheid op basis van de openstelling van het archief nader onderzoek plaatsvinden, op plaatsen, dorpen, gebeurtenissen. Dit kan leiden tot discussie komen over namen op monumenten of over straatnamen die vernoemd zijn.

Er zullen dus tegenstellingen zijn. Hoeveel, waar? Dat moeten we afwachten. Maar een hoofdstuk dat nooit goed afgesloten is, kan alleen worden afgesloten door met elkaar in gesprek te gaan. Met elkaar bevragen, met het materiaal bevragen. Tegenstellingen zullen ontstaan in de publieke ruimte, waar dit onderwerp op bepaalde plekken sluimert.

De burgemeester kan hier een belangrijke rol in spelen: door het bespreekbaar te maken, door partijen met elkaar te laten spreken, door te verbinden, door te laten zien dat ieders mening gezien

en gehoord wordt. Inhoudelijk gezien kan een burgemeester geen uitsluitel geven, maar kan wel doorverwijzen naar organisaties die klaar staan om hierin te helpen, om te 'duiden'. Zoals het Nationaal Archief, het Koninklijk Nederlands Historisch Genootschap (KNHG), de Regionaal Historische Centra, het NIOD en de Stichting Arq.

Herdenkingen

De rol van de burgemeester is het meest zichtbaar bij de herdenking op 4 mei. Dan staan we even stil, verbonden in het herdenken van de slachtoffers. Daar wordt ook duidelijk dat de herinnering aan de Tweede Wereldoorlog en daaraan gekoppeld de Holocaust nog steeds ons morele ijkpunt is. We zullen waakzaam moeten zijn dat de opening van het CABR en de maatschappelijke discussies daaromheen niet leiden tot een verzachting van het morele verhaal, waarin iedereen wel een beetje slachtoffer is. De nuance

over collaboratie en het debat over wat het wel en niet is moet worden gevoerd, maar daarbinnen moeten we ons realiseren dat het wel degelijk gaat over politieke keuzes die gemaakt werden door mensen. In een tijd waarin de wereld steeds verder polariseerde, waarin mensen zich voor politieke en morele keuzes gesteld zagen. Met vragen als: voor of tegen een wereldbeeld dat groepen als collectief als minderwaardig beschouwt, voor of tegen een wereldbeeld dat het wij-gevoel verheerlijkt.

We hebben het er vaak over dat we moeten leren uit de geschiedenis. Dat is wellicht een stap te ver. Maar wat wel kan is de geschiedenis als een spiegel gebruiken. En met de openstelling van het CABR kan de spiegel voor deze tijd heel relevant zijn. Het belang van de openstelling van het archief ligt in de mogelijkheid tot een discussie over onze tijd. En daar kan een burgemeester een rol in spelen, een verbindende rol. Want de polarisatie van toen is de polarisatie van nu en de vragen van toen zijn de vragen van nu. ■

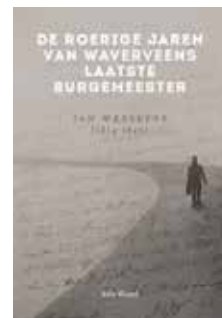


De oorlog die sluimert: Casus Velsen

In de jaren rond 2010 was Frank Weerwind burgemeester van Velsen. En hij werd daar geconfronteerd met, zoals hij zelf zei, een 'veenbrand'. Iets ondefinieerbaars, maar die wel steeds weer oppopte, overall waar emoties waren in het publieke debat. Dan werd er namelijk gerefereerd aan de zogenaamde 'Velser affaire'. Dit betrof het hardnekkige gerucht dat de politie in Velsen tijdens de oorlog 'fout' zou zijn geweest en verzetsmensen (waaronder de groep van Hannie Schaft) zou hebben verraden, omdat ze communistisch waren. Opgehelderd was het nooit, en dus bleven de geruchten, het verwijzen en nawijzen. Het sluimerde en leidde tot emoties. Frank Weerwind heeft de partijen bij elkaar geroepen en heeft afgesproken dat er een onderzoek zou worden ingesteld door het NIOD. En zo geschiedde. Zijn daardoor alle emoties weg? Nee, natuurlijk niet. Maar de veenbrand kwam aan de oppervlakte en alle partijen voelden zich gehoord. Dat was de winst en maakte dat de angel eruit was.

DE ROERIGE JAREN VAN WEVERVEENS LAATSTE **BURGEMEESTER**

37 JAAR LANG INTEGRITEITSPROBLEMEN EN STOEIEN MET DE PROVINCIE



Het zal niet vaak gebeuren dat een burgemeester zó lang achter elkaar zijn functioneren heeft moeten bevesten. Dankzij een zeer vlot geschreven, interessante en vermakelijke biografie over Jan Wesselsz kwam ik hierachter. Voor en tijdens de Franse tijd was in Nederland de ambachtsheer de machtigste man in het dorp. De ambachtsman kocht 'een heerlijkheid' en verkreeg daarmee een heleboel rechten, waaronder het mogen benoemen van de schout, en de daarbij behorende inkomsten. Dit 'heerlijke recht' werd afgeschaft rond de Bataafse revolutie (eind 18e eeuw). Gevolg hiervan was dat de oude gezagsdragers hiermee hun inkomsten en aanzien verloren.

In deze context werd de jonge Amsterdamse koopman Jan Wesselsz in 1814 door de hogere overheid benoemd tot schout van Waverveen, waar hij net was komen wonen. Hij was 26, geletterd en vermogend, dat maakte hem kennelijk aantrekkelijk. Tot 1840 was hij burgemeester van Waverveen, vervolgens tot 1851 van de samengevoegde gemeente Vinkeveen en Waverveen.

De in Waverveen geboren en getogen historicus Arie Bloed, heeft aan de hand van enkele duizenden door Jan Wesselsz persoonlijk geschreven brieven en andere geraadpleegde documenten deze roerige periode vastgelegd. Het gaat over Waverveen, onder de rook van Amsterdam, maar onderdeel van de provincie Utrecht. Het geeft een illustratief tijdsbeeld over hoe onze voorgangers in de eerste helft van de 19e eeuw onder uiterst primitieve omstandigheden de dorpen moesten besturen.

In alle jaren van zijn burgemeesterschap stond de vrouw van de oude ambachtsheer, en met haar de oude

garde, tegenover Jan Wesselsz. Elke maatregel van hem, van het ontslag van de veldwachter vanwege 'verregaande dronkenschap en brutaliteiten' tot het benoemen van diens vervanger, werd ondermijnd. Elk genomen besluit, zoals het al dan niet uitbetalen van salaris, de benoeming van een nieuwe gemeentevontvanger of de aanstelling van de veerschipper leidde tot conflict, liep uit de hand en kwam vervolgens op tafel bij de Gouverneur of zelfs bij de Koning. De burgemeester had te maken met een continue stroom van klachten over zijn handelen. Boeiend om te lezen en om te beseffen in welke omstandigheden deze conflicten tot een oplossing moesten komen. Het gaat hier om één dorp, met zo'n 550 vooral minvermogende inwoners, slechts 15 'kiezers' en een gemeenteraad van 5 personen, bestaand uit uitgestrekte veenplassen waardoor reizen binnen het dorp veel tijd kostte (slechts 1 bewoner had een paard en wagen). Wonderbaarlijk dat die duizenden brieven überhaupt hun bestemming hebben bereikt en uiteindelijk bewaard zijn gebleven.

Voor dit themanummer van het Burgemeestersblad heb ik het in deze recensie vooral over de conflicten die zijn gezag aantastte: hoe je je als burgemeester staande moest houden in een roerige omgeving, de raad aan je zijde moest houden en je van de provincie in die tijd in beginsel geen enkele steun ontving. Maar via deze biografie krijg je tegelijk inzicht in de problematiek waar je als burgemeester nog meer mee te maken kon krijgen. Er werd op een bijzondere manier invulling gegeven aan de portefeuille openbare orde en veiligheid. De kroegbaas Jacob Smit werd tevens veldwachter, gemeentebode en jachtopziener. Zijn herberg kon ook als

rechthuis fungeren en was de plek voor de vergaderingen van de gemeenteraad en waar huwelijken werden voltrokken. In de rustige plattelandsgemeente was men weinig tijd kwijt aan het bestrijden van misdaden. Drukker was men met het innen van belastingen. Een enkele keer gebeurt iets tragisch, zoals het buurmeisje dat werd neergeschoten bij het schieten op mussen. Maar vooral zijn er ruzies, vechtpartijen en andere wanordelijkheden. Als het nodig was ging de jonge burgemeester zelf gewapend op pad, zoals bij het in beslag nemen van een illegale turfschuit: "indien ik geheel ongewapend was geweest dan had ik geen drijgement kunnen doen en had als een kwaade jongen kunnen vertrekken en den naam gedragen van den laffe schout en ik kan niet denken dat men verplicht is op eene dusdanige expeditie ongewapend af te gaan." Hoewel hij slechts heeft geschoten met "weinig los kruijt" leidde dit gedrag misschien niet geheel onverwachts ook weer tot de nodige conflicten.

Aan zijn kleurrijke langdurige burgemeestersbestaan kwam in 1851 onverwachts een einde. Met de invoering van de Gemeentewet van Thorbecke werden alle zittende burgemeesters nog eens tegen het licht gehouden. Wesselsz kon deze toets niet doorstaan, hij werd door de Commissaris des Konings ontslagen, stond zelfs bovenaan het lijstje 'ten eenemale ongeschikte' van Utrechtse burgemeesters. Het werd niet beter. Enkele jaren later brandde zijn woning onder verdachte omstandigheden af. In 1862 stierf hij als vrij eenzaam man in Amsterdam.

Maarten Divendal

Burgemeester De Ronde Venen (acht dorpen, waaronder Waverveen) ■

COLLECTIEF MOREEL VAKMANSCHAP

PROF. DR. LEONIE HERES, BIJZONDER HOOGLERAAR INTEGRITEIT VAN HET LOKAAL BESTUUR,
ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

De afgelopen decennia is er flink geïnvesteerd in de **integriteit**¹ van het openbaar bestuur. Tegelijkertijd zijn investeringen in bestuurlijke integriteit achtergebleven bij die in het ambtelijke domein. Pas de laatste vijf à tien jaar zien we duidelijke pogingen om ook de integriteit van politieke ambtsdragers op een meer systematische en samenhangende manier te borgen. Met name op het decentrale niveau worden steeds meer bouwstenen voor een bestuurlijk integriteitssysteem gelegd. Denk aan de wettelijke zorgplicht die burgemeesters kregen voor de bevordering van de bestuurlijke integriteit, aan het toenemend gebruik van risicoanalyses voor kandidaat-wethouders en recente aanscherpingen van de regels voor raadsleden.

Tekst en foto | Leonie Heres

Het zijn belangrijke ontwikkelingen die duiden op een toenemend besef dat niet alleen ambtenaren, maar ook politieke ambtsdragers beter in staat moeten worden gesteld om hun functie op integere wijze uit te oefenen. Maar het zijn ook ontwikkelingen die zo nu en dan flink schuren met de politiek-bestuurlijke realiteit en waarvan de effecten nog allerm minst eenduidig zijn. In de zoektocht naar wat wel en niet werkt in het bevorderen van bestuurlijke integriteit is het daarom belangrijk dat we kritisch blijven kijken naar de veronderstellingen die aan de grondslag van bestuurlijk integriteitsbeleid liggen.

In wat volgt, bespreek ik drie veronderstellingen die geregeld terugkomen, maar die vanuit wetenschappelijk oogpunt twijfelachtig zijn en op zijn minst nuanceren vereisen. Van daaruit betoog ik vervolgens dat bestuurlijke integriteit niet alleen een eigen maar vooral ook een gedeelde verantwoordelijkheid is van politieke ambtsdragers, en vraagt om collectief moreel vakmanschap.

'Het verduidelijken van normen heeft vanuit **gedragsperspectief** beperkt effect en kan zelfs **averechts werken**'

Duidelijkere normen helpen niet altijd

Een eerste veronderstelling die vaak wordt gedaan, is dat duidelijkere integriteitsnormen leiden tot meer bestuurlijke integriteit. Met verduidelijking wordt dan meestal bedoeld: het duidelijker en preciezer vastleggen van de norm. Een wethouder vertrekt naar een adviesbureau waar de gemeente veel zaken mee doet. Een raadslid uit bedreigingen richting een ander raadslid. Een burgemeester geeft haar neveninkomsten niet goed op. Het leidt tot ophef. Al snel rijst de vraag of dat zomaar kan en mag, en waarom daar niets op geregeld is. De norm moet duidelijker. Wetgeving, regels, gedragscode: ze worden aangescherpt en uitgebreid.

Op het eerste gezicht is zulke aanscherping van gedragsnormen heel begrijpelijk. En soms ook hard nodig. Het heeft evenwel een keerzijde. Meer onderzoek is nodig, maar uit gesprekken met burgemeesters, wethouders en raadsleden de afgelopen jaren blijkt dat de voortdurende codificering en precisering van integriteitsnormen ook ten koste kan gaan van hun intrinsieke motivatie voor integer gedrag. Zo kan een groeiend en steeds strenger normenkader ertoe

¹ Integriteit wordt hier gedefinieerd als een kwaliteit van besluitvorming en handelen, dat overeenkomt met de morele waarden en normen die algemeen geldend en relevant zijn in de context waarin men opereert (cf. Huberts, 2005, p. 19).

leiden dat ambtsdragers steeds minder autonomie ervaren in het toepassen van morele waarden en normen. Tegelijkertijd wordt er vaak maar beperkt aandacht besteed aan de ontwikkeling van hun morele competenties en aan hun verbinding met elkaar en met het ambt zelf.

Sociaalpsychologisch onderzoek leert ons dat het waarschijnlijke gevolg daarvan is dat ambtsdragers de integriteitsnormen minder internaliseren en niet langer zien als normen die uiting geven aan kernwaarden van het ambt en van henzelf. De normen worden opgelegd door anderen, wat de weerstand onder politieke ambtsdragers tegen 'integriteit' kan vergroten. Het kan leiden tot vermijding van het onderwerp of tot een zekere verkramping in de omgang met integriteitsvraagstukken. En het kan zorgen voor een al te grote focus op het naleven van regels en richtlijnen, waardoor het eigen morele oordeelsvermogen juist afneemt. Het verduidelijken en aanscherpen van de normen lijkt dus misschien heel daadkrachtig, maar heeft vanuit gedragsperspectief beperkt effect en kan zelfs averechts werken.

Moreel bewustzijn is niet het doel

Een tweede veronderstelling die met enige regelmaat opdoemt, is dat meer moreel bewustzijn zou leiden tot meer bestuurlijke integriteit. Het vergroten van het moreel bewustzijn is zelfs het expliciete doel van veel integriteitsbeleid. Maar dat mensen beter weten, betekent niet dat ze ook beter doen. Er zijn talloze factoren die van invloed zijn op het proces tussen het herkennen van een morele kwestie en hoe men daar vervolgens mee omgaat. Als een bestuurder een morele kwestie herkent, en op de hoogte is van de relevante kaders, dan wil dat nog niet zeggen dat hij ook beschikt over de analytische vaardigheden, het kritisch denkvermogen of inlevingsvermogen om verschillende belangen en perspectieven goed in beeld te krijgen en zorgvuldig tegen elkaar af te wegen. En als het al tot een bewust en gedegen moreel oordeel komt, betekent dat nog niet dat een bestuurder ook direct de intentie heeft om daar iets mee te doen:

'Dat we beter weten, betekent niet dat we ook beter doen'

zo speelt bijvoorbeeld mee of hij zich ook verantwoordelijk genoeg voelt voor de situatie om er iets mee te doen en of hij daarbij persoonlijke of professionele risico's loopt.

Bovendien spelen sociale invloeden juist in ons morele gedrag een cruciale rol. Niet-integer gedrag komt voort uit een complexe interactie tussen kenmerken van het individu, de morele kwestie zelf en de organisatieomgeving, waarbij vooral de laatste twee de meeste invloed blijken te hebben. Zo zijn de sociale groepen waar we deel van uitmaken en ons mee identificeren, in belangrijke mate bepalend voor hoe we tot morele keuzes en gedrag komen. Bestuurlijke integriteit is daarom niet los te zien van primaire politiek-bestuurlijke werkprocessen en interacties die ambtsdragers vanuit hun rol met elkaar en met anderen hebben. Het zijn juist de alledaagse routines, overlegstructuren, groepsdynamieken, machtsrelaties en discoursen die integer handelen in de politiek-bestuurlijke context meer of minder aannemelijk en vanzelfsprekend maken. Integriteitsbeleid dat niet ingrijpt in deze dagelijkse sociale realiteit van het politiek-bestuurlijke werk, zal waarschijnlijk weinig effectief zijn.

Het is wellicht geen verrassend inzicht. Toch komt bestuurlijk integriteitsbeleid in veel gevallen niet verder dan activiteiten die zich richten op het algehele morele bewustzijn en vooral 'naast' of 'bovenop' het dagelijkse werk worden georganiseerd: in heisessies, op thema-avonden of wanneer de gedragscode aan herijking toe is.

Dat we beter weten, betekent niet dat we ook beter doen.

Moreel gedrag is niet rationeel

Dat brengt me tot de derde en laatste veronderstelling: dat integriteit de uitkomst zou zijn van een bewust en rationeel denkproces. Van politiek ambtsdragers verwachten we dat zij rationeel denken en handelen. Ze dragen immers een grote verantwoordelijkheid voor onze democratische rechtsstaat. Als de morele keuzes van dagelijks bestuurders en volksvertegenwoordigers volledig bepaald zouden worden door onderbuikgevoelens en emoties, dan zouden we ons daar op zijn minst ongemakkelijk bij voelen. Het zet de deur wagenwijd open voor willekeur, voorin genomenheid, blinde vlekken en allerlei oneigenlijke beïnvloeding van buitenaf. Toch is dat laatste misschien wel veel vaker de praktijk dan we ons realiseren.

Mede dankzij de cognitieve neurowetenschappen weten we dat ons morele handelen niet alleen bewust maar in belangrijke mate ook onbewust en geautomatiseerd tot stand komt. Mensen hebben simpelweg niet het cognitieve vermogen, de informatie en de tijd om overal en altijd volledig rationele beslissingen te maken. Om als mens te kunnen functioneren, ontwikkelen we dan ook allerlei intuïties en automatismen die het morele besluitvormingsproces wat hanteerbaarder maken. Ons moreel gedrag wordt daarmee vaker wel dan niet gestuurd door ons onderbuikgevoel.

Rationele morele besluitvormingsprocessen, waarbij we doelgericht en bewust verschillende morele argumenten tegen elkaar afwegen, kunnen een effectieve strategie zijn om onze intuïtie als het ware te 'overrulen'. Doen we dat regelmatig en zorgvuldig, dan kunnen we ook (iets) betere intuïties ontwikkelen en blinde vlekken tegengaan. Tegelijkertijd moeten we de kracht van rationele besluitvorming niet overschatten: zulke denkprocessen werken namelijk ook rationalisaties in de hand. Bij rationalisaties is het denkproces niet zozeer gericht op het zorgvuldig evalueren van morele argumenten, maar vooral *-en zonder dat we dat per se zelf doorhebben-* op het zoeken naar een redenering die ons onderbuikgevoel bevestigt en



'Mensen hebben simpelweg niet het **cognitieve vermogen**, de informatie en de tijd om altijd volledig rationele beslissingen te maken'

ons gedrag rechtvaardigt. Typische voorbeelden zijn het relativeren van de ernst van een morele overtreding, het ontkennen van het morele karakter van een beslissing of gedrag, het verschuilen achter tijdsdruk of capaciteitsbeperkingen, en het minimaliseren van de eigen rol en verantwoordelijkheid in het verhaal.

Elk mens is vatbaar voor dit soort rationalisaties -niet alleen de kwaadwillende. Sterker nog, juist mensen die veel waarde hechten aan integriteit blijken het maar moeilijk toe te kunnen geven als zij een morele misstap hebben begaan. En zo kan het gebeuren dat ook mensen met integere bedoelingen, die expliciet de integriteitsnormen onderschrijven en zich daar doorgaans ook aan houden en voor inzetten, onbedoeld toch vervallen in het goedpraten of vertonen van niet-integer gedrag. Ik herhaal het nog maar eens: beter weten, of zelfs beter willen en bedoelen, leidt niet vanzelf tot beter doen.

Belangrijk is bovendien dat de wetenschap nog geen interventies lijkt te hebben gevonden die mensen helpt om

op individueel niveau hun eigen blinde vlekken tegen te gaan: daar hebben we anderen voor nodig. Meer specifiek kunnen we onze blinde vlekken alleen overkomen door te werken in groepen die (i) intellectueel en ideologisch divers zijn en (ii) een gezamenlijke band, doel of belang delen dat ons onderling verbindt en in staat stelt op een goed manier met elkaar samen te werken.

Collectief moreel vakmanschap

De conclusie is dat niemand 'integriteit' alleen kan doen. Het is daarom ook niet voldoende om ambtsdragers te wijzen op de eigen verantwoordelijkheid en te verwachten dat ze wel weten wat hen te doen staat. Ook niet als zij alle handreikingen en gedragscodes door en door zouden kennen en een training morele oordeelsvorming hebben gevolgd. De morele beslissingen en het morele gedrag dat we in een bepaalde rol laten zien, worden gevormd in en door onze interactie met anderen, het werk dat we doen en de omgeving waarbinnen dat werk gebeurt. Tegelijkertijd hebben we zulke interacties hard nodig om onze onvermijdelijke blinde vlekken zichtbaar te maken en onze denkfouten tijdig op

te sporen. Niet één keer per jaar tijdens de 'periodieke bespreking' van integriteit op een heisessie, maar doorlopend. Bestuurlijke integriteit behelst daarom veel meer dan de morele kwaliteit van individuele beslissingen en gedrag: bestuurlijke integriteit gaat om het collectieve morele vakmanschap van politiek ambtsdragers.

Met moreel vakmanschap bedoel ik hier het streven naar en het actief werken aan een ethisch hoogstaande uitoefening van het ambt, en de continue ontwikkeling van en reflectie op de kennis, vaardigheden, houding en praktijken die nodig zijn om die morele kwaliteit te leveren. Moreel vakmanschap benadrukt dat integriteit meer is dan het vermijden van integriteitsschendingen: het geeft woorden aan een ambitie om het hogere, publieke belang op een zo goed mogelijke wijze te dienen. En het onderkent dat het morele karakter van de politiek-bestuurlijke rollen, taken en verantwoordelijkheden nadrukkelijk een plek verdient in de manier waarop men te werk gaat: bij het maken van alledaagse keuzes, in het debat, in de politieke samenwerking, in interacties met



ambtenaren, burgers en media. Moreel vakmanschap plaatst integriteit dus niet buiten of naast het primaire werkproces. Integendeel, moreel vakmanschap plaats 'integriteit' weer terug in de kern van wat het ten diepste betekent om een politiek ambt te vervullen, en wat de morele waarden en normen zijn die met de uitoefening van dat ambt gepaard gaan.

Met het benadrukken van collectief moreel vakmanschap onderstreep ik dat zulk vakmanschap zich weliswaar ook uit in hoe een individuele ambtsdrager zich gedraagt, maar dat het niet alleen op het individuele niveau plaatsvindt. Als we hierboven besproken inzichten serieus nemen, zit moreel vakmanschap juist ook verscholen in de interacties tussen mensen en in groepen. Wanneer zij bijvoorbeeld elkaar in collegevergaderingen op constructieve wijze bevragen, aanspreken en tegenspreken. Wanneer ze 'de manier waarop we het nu eenmaal doen hier' ter discussie stellen. Wanneer ze technieken, gewoontes en routines ontwikkelen om elkaar moreel scherp te houden. En wanneer ze bij het opstellen van beleid of tijdens debatten gezamenlijk verschillende morele perspectieven en argumenten verkennen. Voor de borging van bestuurlijke integriteit is het bij uitstek van belang gezamenlijk in en tussen groepen -en dus op collectief niveau- betekenis en invulling te geven aan moreel vakmanschap. Omdat daarmee niet alleen de individuele integriteit van politieke ambtsdragers maar bovenal de integriteit van het bestuur als zodanig kan worden bewaakt en beschermd.

Hoe nu verder

De logische vervolgvraag is hoe zulk collectief moreel vakmanschap in de

praktijk te realiseren valt. Het eerlijke antwoord is dat de wetenschap nog maar vrij weinig zicht heeft op de totstandkoming van moreel gedrag in de politiek-bestuurlijke context. Inzichten uit de bestuurskunde, politicologie, sociale psychologie, recht en andere disciplines bieden waardevolle aanknopingspunten, bijvoorbeeld als het gaat om praktische interventies in werkoverleggen, de werking van leiderschap op integriteit en de rol van sociale veiligheid. Maar er zijn nog veel vragen over hoe toepasbaar dit soort inzichten zijn in de politiek-bestuurlijke context. En de beperkte aantallen studies die er wél zijn laten nu juist zien dat wat in veel organisaties werkt, in politiek-bestuurlijke verhoudingen net wat ingewikkelder ligt.

Denk bijvoorbeeld aan het inherent politieke van het ambt. Het politieke brengt macht, tegengestelde belangen, strijd en concurrentie binnen en tussen groepen politieke ambtsdragers met zich mee. En juist van zaken als macht en concurrentie weten we dat dat het risico op morele rationalisaties kan vergroten. Tegelijkertijd is de politiek-bestuurlijke omgeving ideologisch gezien meestal heel divers. Een belangrijke vraag is hoe die diversiteit van perspectieven kan worden benut om blinde vlekken en rationalisaties tegen te gaan,

terwijl er ook -soms grote- politieke belangen spelen. Ook het feit dat het lokaal bestuur een lekenbestuur is, kan een rol spelen: wat betekent dat bijvoorbeeld voor de morele vaardigheden die we kunnen verwachten van politiek ambtsdragers? En hoe werkt dat door in de manier waarop zij integriteitskwesaties onderling bespreekbaar proberen te maken en mogelijk ook het integritisme² dat bestuurders en raadsleden ervaren?

Terwijl de wetenschap verder zoekt naar antwoorden op vragen als deze, staan burgemeesters ook nu al voor de taak om de integriteit van het lokaal bestuur te bevorderen. Een kritische blik op de veronderstellingen die schuilgaan achter allerhande bijeenkomsten, trainingen, beleid en protocollen lijkt daarbij raadzaam. Net als aandacht voor het alledaagse. Hoe en wanneer spreken we met elkaar over integriteit? Hebben we het vooral over het vermijden van integriteitsschendingen, of staan we ook voldoende stil bij de achterliggende -en grotere- morele vraagstukken die het ambt met zich meebrengen? Hoeveel ruimte maken we in overleggen om elkaar kritisch te bevragen op aannames, en hoe gewoon is dat? Bestuurlijke integriteit is vanzelfsprekend van belang, maar ontstaat niet vanzelf. ■

² Met integritisme wordt hier, in navolging van Huberts (2005, p. 19) bedoeld: het vellen we van een oordeel over de integriteit van (het handelen van) een actor (persoon, groep, organisatie) terwijl daarvoor onvoldoende grond is. Zie voor een uitgebreider begrippenkader Heres (2023) via de QR-code.

Cyber vraagt pionieren

Als burgemeester in deze tijd kun je niet om cyber, de digitale wereld, heen. Een digitale wereld, die voortdurend nieuwe mogelijkheden en producten oplevert, waaraan niet te ontkomen is. In onze veeleisende rol als burgemeester van een gemeente, levert het heel veel efficiency en effectiviteit op, door daar gebruik van te maken. En het is vanuit de gezagsrol over politie en veiligheid een noodzaak geworden.

Het begint al met je agenda, je vergaderstukken en digitale meetings. Alles vergt digitale skills en tijd met digitale devices en media. Dat is soms stevig leren en proberen, want gewend zijn we er van vroeger uit niet aan. Het adagium “leven lang leren” doet hier zeker opgeld. Telkens zijn er nieuwe ontwikkelingen, die nieuwe vaardigheden vragen. Nieuwste loot aan de digitale stam is het gebruik van artificial intelligence, bijvoorbeeld via ChatGPT, op je smartphone of iPad. Een adequate en snelle naslag op alle mogelijke onderwerpen, is voor ons als burgemeesters daarmee supersnel en makkelijk beschikbaar. Hoe doe je dat in je dagelijks werk? En wat zijn naast mogelijkheden ook de risico's?

Communiceren op straat, in de raadzaal of via media is logisch en een belangrijk onderdeel van het burgemeesterswerk. Het doel is naast informe-

ren vaak ook verbinding, vertrouwen en veiligheid creëren. Communicatie via social media heeft de mogelijkheden en het bereik enorm vergroot. Het levert vragen op als welke sociale media kies je, met welk doel op welk moment, en hoe combineer je beeld/geluid en tekst. Daar bestaan nog geen vaste patronen of regels. Ook de ambtenaren moeten dat leren en ervaren.

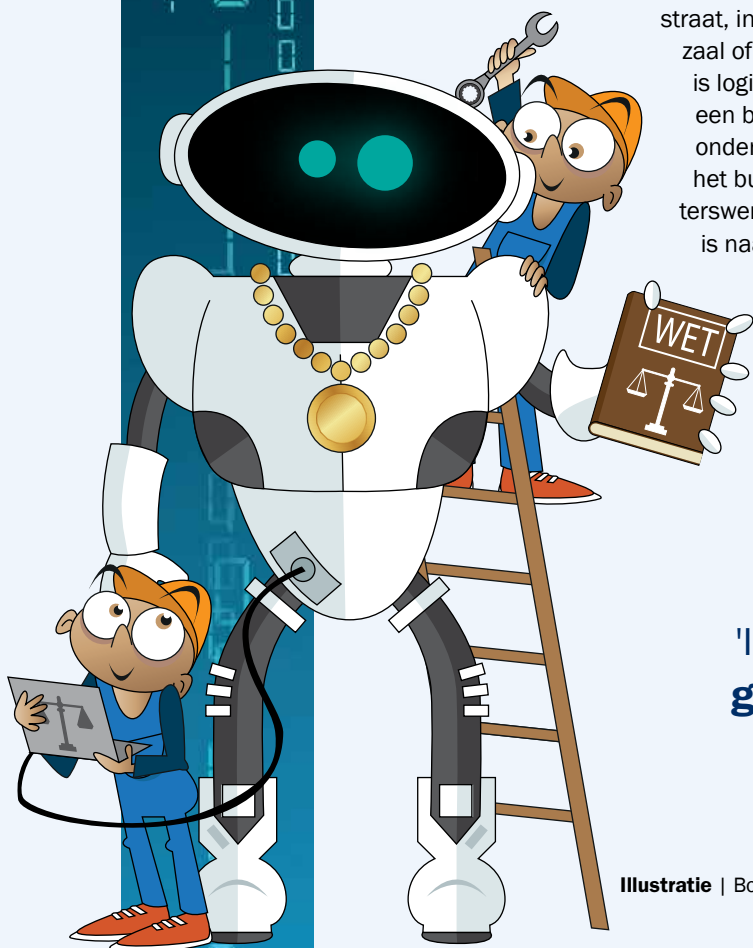
Daarnaast betekent veilig leven voor je bewoners ook veiligheid in de digitale activiteiten en plaatsen. Het grote aantal slachtoffers van digitale criminaliteit en de impact die het slachtofferschap heeft, maakt dat in steeds meer gemeenten digitale criminaliteit in de hoogste prioriteit is geplaatst in de veiligheidsplannen. Het betreft een divers samenstel van delicten als online-pesting, afpers-hackers, babbeltuisc-pincodes, sextortion, marktplaatsfraude, enzovoort. In de aanpak kiest menige burgemeester voor een pittige combinatie van preventieve maatregelen en repressieve aanpak. Wat doet de gemeente zelf, welke experts kunnen worden benut, welke inzet pleegt de politie in de aanpak, is er recherche capaciteit voor opsporing? Deze vragen komen meer en meer op tafel bij de burgemeester en de veiligheidsdriehoek.

In al die rollen en taken zijn er geen bestaande routines of instructies. Als die er waren, worden ze ook heel snel ingehaald door weer nieuwe toepassingen of aanpassingen. Daarom vraagt het zijn van burgemeester in cyber, wat we allemaal per definitie ook zijn, een pionierende instelling. Niet bevreesd iets te proberen, accepteren dat iets ook wel eens minder goed kan uitpakken, genieten van een geslaagde activiteit! Maar vooral het accepteren van cyber als onlosmakelijk onderdeel van onze taak.

Bert Wijbenga – van Nieuwenhuizen,
Burgemeester van Vlaardingen en voorzitter Cyberburgemeesters Nederland

'In al die rollen en taken zijn er geen bestaande routines of instructies'

Illustratie | Bonteboel Illustraties - Esther van den Nieuwenhof



TERUGBLIK

NAJAARSCONGRES

3 OKTOBER 2024
IN HET EVOLUON
IN EINDHOVEN







Weerbaarheid



‘Denk vooruit’

Het was muisstil in het Evoluon in Eindhoven tijdens ons najaarscongres. De noodzaak om te investeren in het vergroten van de weerbaarheid van onze samenleving kwam binnen. Op een indrukwekkende manier werden we als burgemeesters bepaald bij de gevolgen die grote al dan niet moedwillig veroorzaakte incidenten op ons aller bestaan en functioneren kunnen hebben. Die gaan verder dan het handelingsperspectief dat ons in de landelijke campagne ‘denk vooruit’ wordt geboden in de vorm van het klaarzetten van een noodpakket. Lokaal zullen we het gesprek aan moeten gaan om bewustwording te vergroten en inwoners handelingsperspectief te bieden. Als burgemeesters kunnen we daarin initiatief nemen. Daarbij moet de boodschap vooral zijn dat iedereen aan de bak moet en dat het geen ‘exclusieve opdracht’ voor burgemeesters mag zijn.

Investeren in een weerbare samenleving is daarmee ook echt iets anders dan investeren in weerbaar bestuur dat zich richt op het borgen dat ‘politieke ambtsdragers hun werk veilig en zonder vormen van oneigenlijke druk kunnen doen’. In dit nummer staat het thema integriteit centraal. Dat heeft alles te maken met weerbaar bestuur. Naast de vele goede dingen die de aandacht voor integriteit ons heeft gebracht zijn er ook zeker aspecten die ‘schuren’ en waar we als bestuurders mee worstelen.

In denk dat we allemaal wel voorbeelden kennen waarin mensen die op inhoud niet hebben gekregen wat ze graag hadden gewild de kaart van de integriteit trekken om op die manier alsnog hun inhoudelijke gelijk te proberen af te dwingen: ‘integritisme’. Het valt niet altijd mee als je deze mensen als burgemeester bij je aan tafel hebt om dat te ontleden en mensen een spiegel voor te houden.

Een ander fenomeen waarmee velen van ons worden geconfronteerd zijn klachten over omgangsvormen, ongewenst of grensoverschrijdend gedrag en een werkomgeving die niet als veilig wordt ervaren. Niet zelden worden deze klachten (te) snel publiek gemaakt met vaak grote, zo niet onherstelbare schade voor alle betrokkenen. Als burgemeester zijn we soms zelf lijdend voorwerp of moeten we vanuit onze wettelijke verantwoordelijkheid verkennen, onderzoeken en oordelen. Dat is razend ingewikkeld en geeft zorgen die, ook bij mij, niet goed zijn voor een ongestoorde nachtrust. In veruit de meeste gevallen moeten we naar mijn stellige overtuiging inzetten op herstel van verstoorde verhoudingen en dus op een open gesprek waarin alle betrokkenen durven en kunnen reflecteren op hun eigen doen en laten. Met elkaar gaan we in dit blad op zoek naar perspectief en voorbeelden waarbij we van elkaar kunnen leren.

Juist tegen het einde van het jaar is die ruimte voor reflectie misschien wat beter te vinden. Ook dat begint bij onszelf: ruimte nemen en energie opdoen voor een nieuw jaar waarin we vast weer veel met elkaar gaan beleven!

Liesbeth Spies

Voorzitter Nederlands Genootschap van Burgemeesters

BURGEMEESTERS MOETEN ZICH MEER MET HET **KLIMAAT** BEMOEIEN



Als de nood aan de man is, bewaakt de burgemeester de openbare orde en veiligheid. In het geval van calamiteiten, ondermijning, terrorisme en steeds vaker bij klimaat gerelateerde gebeurtenissen. Maar waarom alleen aan de achterkant als het leed al is geschied? En niet aan de voorkant om de samenleving te **waarschuwen voor klimaatrisico's**? We weten immers dat de klimaatverandering een structureel effect heeft op ons dagelijks leven, ontwrichtend kan zijn en tot slachtoffers kan leiden. Hoe bemoei je je als (gezamenlijke) burgemeester(s) meer met het klimaat?

Tekst en foto | Dennis Straat

In de zomer van 2021 werd Limburg getroffen door enorme wateroverlast met veel materiële schade. De beelden van het kolkende water door Valkenburg aan de Geul waren ongekend voor Nederlandse begrippen. In Duitsland en België was de ramp vele malen groter: meer dan 200 dodelijke slachtoffers waren er te betreuren en nog steeds zijn er vijf vermissingen. Het werd hiermee de eerste en grootste klimaatramp na 1953. Wetenschappers zeggen dat de klimaatverandering

de schuldige is: de kans op herhaling van zo'n watersnood is tot negen keer toegenomen.

Wateroverlast is overigens al lang geen uitzondering meer. In steden langs de Maas is hoog water, dat tot afsluitingen van wijken leidt, een jaarlijks terugkerend fenomeen geworden. Ook buiten Limburg was het begin 2024 spannend. Een wolkbreuk in Buitenpost zorgde ervoor dat de hagel tot in de badkamers van het verzorgingshuis

omhoogkwam. Een paar maanden eerder werden bigbags geplaatst tegen het opstuwende water in Hoorn en Volendam. En dit gaat alleen nog maar over wateroverlast. Niet over sportevenementen die worden stilgelegd vanwege hoge temperaturen, aanhoudende regen en droogte met economische schade voor de land- en tuinbouw, Vitens die vanwege oplopend watertekort waarschuwt niet meer iedereen te kunnen aansluiten. Om nog maar te zwijgen over het laatste klimaatrapport



'Mijn voorstel is na te denken over een **nieuwe (klimaat)crisis- en herstelwet**'

van oktober 2024 waarin wetenschappers “een kritieke en onvoorspelbare nieuwe fase in de klimaatcrisis” verwachten nadat afgelopen jaar temperatuurrecords met enorme marges zijn verbroken. De klimaatverandering is wereldwijd en in Nederland heel zichtbaar geworden.

Klimaatburgemeester

Het klimaatvraagstuk gaat menig burgemeester aan het hart. Een klein rondje langs een paar oud-collega's leert al snel dat iedereen persoonlijke verhalen heeft en nadenkt hoe hier lokaal aandacht aan te geven in het werk. Door persoonlijk voorbeeldgedrag, gericht aandacht te vragen voor klimaat tijdens werkbezoeken en in toespraken, structurele aandacht voor duurzaamheid in het college, tot hartverscheurende voorbeelden van menselijk leed en schade na wateroverlast of droogte. Iedereen doet zijn of haar best in de eigen gemeente. Het doet ertoe, maar is het voldoende om verschil te maken?

Extra bevoegdheden ...

Het roept de vraag op of de bevoegdheden van de burgemeester dan verder zouden moeten reiken, terwijl het afwegingskader nieuwe bevoegdheden burgemeester juist voor terughoudendheid pleit. Het stelsel is gericht op kortstondige calamiteiten of rampen, waarbij de openbare orde en veiligheid direct in het geding is. Het klimaatvraagstuk is echter een sluimerende crisis die enorme impact gaat hebben op de veiligheid, leefbaarheid en brede welvaart in onze samenleving. Maar voor de gevolgen van de opwarming van de aarde is er geen stelsel om in te grijpen als aantoonbaar schade wordt aangericht.

Bij de COVID19 pandemie heeft de burgemeester een belangrijke rol gekregen. Het was de burgemeester die moest uitleggen waarom maatregelen werden genomen. Toen was het ook niet mogelijk om alle belangen te blijven wegen, maar vereiste de crisis harde keuzes, ondanks de impact en

onrust in de samenleving. De burgemeester kwam meer in de frontlinie van het debat terecht en dat deed, met name in de acute fase van de crisis, geen afbreuk aan het ambt. Hoewel de kritiek zich later zo af en toe opstapelde op de genomen maatregelen, werd het ook op prijs gesteld dat juist de burgemeester de knoop doorhakke (en de kolen uit het vuur haalde).

Het lijkt verleidelijk in het systeem oplossingen te zoeken, maar dat worden oeverloze discussies over structuren en processen. En hoewel de klimaatcrisis veel bedreigender is dan de asielcrisis, laat de recente discussie over noodwetgeving zien hoe voorzichtig je daarmee moet zijn. En het is hoogst onverstandig alleen de burgemeester op het podium te hijsen om dit probleem te tackelen. Mijn voorstel is na te denken over een nieuwe (klimaat)crisis- en herstelwet. Die CHW stimuleerde duurzame projecten en gaf ruimte voor experimenten op het gebied van duurzaamheid, innovatie

en energie. Vooral de toepassing van experimenteerruimte biedt kansen om lange termijnoplossingen voor klimaatvraagstukken versneld uit te voeren.

Er kan een slimme combinatie worden gemaakt met de discussie in Den Haag deze wet weer te gebruiken voor het oplossen van de woningnood en ruimtelijke inrichting van ons land. Dat pleidooi zouden gemeenten en ook de burgemeesters moeten ondersteunen.

... of gedrag

Het is mijns inziens veel belangrijker is om vanuit de gedragspsychologie te kijken waarom wij ons wel zorgen maken over het klimaat maar ons gedrag daar niet op aanpassen (de zgn. intention behaviour gap). Dat komt omdat de mens (en dus ook het gemeentebestuur) geneigd is klimaatgerichte actie voor zich uit te schuiven omdat de gevolgen nu nog maar beperkt en pas op lange termijn zichtbaar zijn. Er is geen acute dreiging behalve als het echt mis gaat. Ook bij de overstroming in het Geuldal gebeurde dat. In Nederland waren er geen dodelijke slachtoffers en na de schrik zijn we daarom gewoon weer overgegaan tot de orde van dag. Het lijkt erop dat we drie jaar na dato alleen nog soebatten over de schadeafhandeling. Dat is op zich al erg genoeg, maar de vraag wat klimaatverandering

betekent voor de fysieke inrichting van Nederland staat niet prominent genoeg op de agenda.

In het politiek-bestuurlijke systeem is de gewoonte (en vaak de norm) te besluiten op basis van voorgaande besluiten omdat die houvast en zekerheden uit het verleden bieden. Dat leidt tot het rechtvaardigen van bekende besluitvormingsprocessen waardoor er geen doorbraken ontstaan, omdat bestuurders, politici en ambtenaren hetzelfde gedrag blijven vertonen. In de gedragspsychologie wordt deze 'bias' vaak verklaard door het voorkomen van onzekerheden en het onderschatten van toekomstige risico's. Er is kortom geen aanzet tot collectieve actie. Met de toenemende politieke verdeeldheid is het gevolg dat het gemeentebestuur volgend wordt in plaats van leidend.

Het roept de vraag op of de burgemeester daarin een leidende rol kan spelen. Tegelijk is het heel begrijpelijk dat de positie van de burgemeester vooral waarde heeft vanwege zijn of haar onafhankelijkheid als bestuurlijk kwaliteitsbewaker. Dat vereist een apolitieke positie om verbinder te kunnen zijn in het ingewikkelde belangenconflict van dit vraagstuk. Hoe gebruik je in de kracht van het ambt de rol van

verbinder, daadkrachtig leider en boegbeeld voor een vraagstuk dat meer is dan de politiek van alle dag?

Verbinder

De parallellen met de COVID crisis zijn hierbij interessant. Concrete gedragsrichtlijnen zorgden toen voor een duidelijk handelingsperspectief. De burgemeester was niet alleen de boodschapper hiervan maar had een belangrijke rol bij de vraag of de maatregelen haalbaar en effectief waren, vooral toen gedrag volhouden van steeds groter belang werd naarmate de crisis langer voortduurde. De burgemeester zag namelijk wat er gebeurde in de gemeenschap en wat er nodig was om angst en onzekerheid een plek te geven, gecombineerd met afnemend draagvlak en onrust. Die verbindende rol van toen is ook nu relevant.

Burgemeesters zijn goed in staat klimaatangst en de zorgen over wat inwoners (en politici) ervoor moeten opgeven te benoemen. En de vraag te stellen wat er nodig is om tot actie over te gaan. Als bijna niemand klimaatbewust gedrag vertoont, zijn we geneigd de meerderheid te volgen. In je eentje naar voren stappen is lastig en kan zelfs leiden tot klimaatbewust gedrag dat we vooral niet willen vertellen.

'Burgemeesters
zijn goed
in staat
klimaatangst te
benoemen'



'Je **voorbeeldgedrag** is
vast en zeker aanstekelijk
voor je omgeving'



Dennis Straat was waarnemend burgemeester in Landsmeer en Medemblik. Sinds vorig jaar volgt hij de master klimaatpsychologie en -gedrag aan de Hogeschool van Amsterdam. Hij combineert dat met werken aan de energietransitie bij netbeheerder Liander.

Dat bespreekbaar maken is verbinden pur sang: onzekerheid koppelen aan een haalbaar en effectief handelingsperspectief.

Leider

Het invullen van leiderschap zonder directe bevoegdheden is een van de kernkwaliteiten van de burgemeester. Het is een pleidooi om de discussie over het klimaatvraagstuk te leiden, door het aan de orde te stellen en het inhoudelijk te laden. De burgemeester kan ervoor zorgen dat de politiek voelt wat de impact is op de besluiten die ze (niet) nemen. Door agenderend te zijn en processen te bekritisieren als die belemmerend werken.

Want wie herkent het dilemma niet als je een ethisch (klimaat)vraagstuk op tafel legt dat deze met "tegenkracht" kan worden weggedrukt door procesargumenten? "Het is al uitgezocht en het wordt al meegenomen," maar intussen dringt de twijfel van de grondigheid of actualiteit van de analyses aan je op. Hoe grondiger de beleidsvoorbereiding en –uitvoering wordt bewaakt, hoe beter de scherpste van het vraagstuk kan worden besproken. Dat vraagt inhoudelijke verdieping op het klimaatvraagstuk, waarbij de portefeuille-over-

stijgende blik van de burgemeester zeker nuttig is. Dat gaat vast niet altijd vanzelf als de cultuur van het college en de gemeenteraad deze rol van de burgemeester niet zo vaak zien, maar het is belangrijk om het vraagstuk scherper te agenderen.

Boegbeeld

Tot slot pleit ik voor (collectieve) actie van de burgemeesters. Laat in de eerste plaats zien wat je zelf al doet. Reis je duurzaam, eet je vegetarisch of veganistisch, wil je stoppen met het kopen van die bossen (in het verre buitenland gekweekte) snijbloemen en kijk je met lede ogen naar de enorme verspilling en vervanging van laptops, tablets en telefoons in de ambtelijke organisatie? Doe er wat aan. Een voordeel van de burgemeester is dat het verkleinen van je eigen voetafdruk

meer doet dan dat kleine stapje. Je voorbeeldgedrag is vast en zeker aanstekelijk voor je omgeving: onderschat je handafdruk dus niet.

En formeer een 'coalition of the willing' met elkaar om het klimaatvraagstuk als veiligheidsprobleem te agenderen. De gevolgen die je ziet in je eigen gemeente zijn opgeteld het Nederlandse klimaatprobleem. Agendeer de Haagse discussie van onderaf met noodzakelijke strategische keuzes over de inrichting van Nederland. Laat zien wat er gebeurt en waarom het niet voldoende is om alleen te reageren als de straten blank staan. Door het lange termijneffect aan de orde te stellen, moet het gemeentebestuur ook aan de voorkant van de oplossing komen. Zet dat kracht bij door collectieve aandacht van de burgemeesters! ■

'Formeer een **'coalition of the willing'**
om het klimaatvraagstuk als
veiligheidsprobleem te agenderen'

ANONIEME MELDINGEN, WAT KUN JE ERMEE, WAT MOET JE ERMEE?

Het klinkt raar, maar je zou dit soort meldingen eigenlijk willen voorkomen. In een **ideale wereld** kan je met naam en toenaam melden en ben je ook bereid om mee te werken aan een onderzoek van de melding. Er zijn echter goede redenen te bedenken om je naam niet te verbinden aan een melding. Angst voor represailles bijvoorbeeld. Signalen, ook anoniem, kunnen een belangrijke rol spelen om misstanden aan het licht te brengen.

Tekst | Hans Groot van het SIPA

Meldingen over ongewenst gedrag of een perceptie van een onveilige werkomgeving hebben nogal een vlucht genomen. Daarmee groeit ook het onbehagen dat een melding kan samenhangen met rancune of de wens om iemand te beschadigen. Zorgvuldig onderzoek zou dat kunnen blootleggen. Bij een anonieme melding is dergelijk onderzoek niet goed mogelijk. Er kan niet met de melder worden gesproken en een essentieel vereiste van goed onderzoek, hoor en wederhoor, kan niet plaatsvinden.

Als een melding over een raadslid of een wethouder gaat, komt de burgemeester in beeld. Het tweede lid van artikel 170 Gemeentewet stelt dat de burgemeester de bestuurlijke integriteit bevordert. De burgemeester moet er dus iets mee.

Zomaar terzijde leggen is geen optie. Dat wordt nog ongemakkelijker als er meer meldingen opduiken. Als een anonieme melding bijvoorbeeld gaat over wangedrag van een wethouder op de ambtelijke

werkvloer, legitimeert dat op zichzelf nog geen persoonsgericht integriteitonderzoek. Maar een gesprek met de wethouder zonder de anonimiteit van de melder in gevaar te brengen, kan natuurlijk wel. Dat is misschien ook wel zo zorgvuldig. Net als enig onderzoek naar de ernst en de geloofwaardigheid van de melding. Een vertrouwelijk gesprek met de gemeentesecretaris kan resulteren in diens schouw van de betreffende werkvloer. Zijn er weleens problemen bij de gemeentesecretaris gemeld over de betreffende wethouder? Zijn er andere bronnen van bewijs voorhanden? Denk aan camerabeelden, mailverkeer, gegevensanalyse etc.

Dit is allemaal mogelijk kwetsbaar voor de burgemeester, vooral omdat deze alleen opereert. Veel SIPA advies handelt over het doorbreken van die kwetsbaarheid, alleen al door het feit dat de burgemeester daar te rade gaat. Maar ook door het in de vertrouwelijke driehoek te agenderen, in de meeste gevallen bestaande uit burgemeester,



griffier en gemeentesecretaris. Die verschillende functies waarborgen een zorgvuldige weging van alle betrokken belangen.

Beter is het om de afwikkeling van meldingen te protocolleren en een (externe) vertrouwenspersoon te benoemen. Met een protocol ontstaat op voorhand duidelijkheid over de omgang met (anonieme) meldingen. Een vertrouwenspersoon kan, als de melder dat wenst, spreken met verantwoordelijken over de kwestie, waarbij de anonimiteit overeind blijft. Hiermee wordt ook een beter zicht op de ernst en de validiteit van de melding verkregen.

Schrijf dat protocol niet zelf. Het huidige model-protocol is in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en met medewerking van het SIPA en de betreffende beroepsverenigingen, waaronder NGB, aan een verbeteringsslag onderworpen. Binnenkort wordt hierover nader gecommuniceerd. ■

Inlichtingen nodig? Bij het Steunpunt Integriteitsonderzoek Politiek Ambtsdragers (SIPA) en NGB kunt u nadere informatie krijgen.



DE TOENEMENDE SLECHTERE OMGANGSVORMEN OF ZELFS VERHUFTERING IN HET POLITIEKE DEBAT

Sommige burgemeesters noemen het “politiekje” of “Den Haagje” spelen. Of ze koppelen het aan de namen van de Tweede Kamerleden die zich eraan schuldig maken.

Minder prettig gedrag in het politieke debat. Op de persoon spelen en beschimpen.

Het fenomeen sijpelt door van de landspolitiek naar de lokale politiek. **Het Steunpunt Integriteitsonderzoek Politieke Ambtsdragers (SIPA)** wordt in toenemende mate gezocht voor advies over de vraag: hoe moet je hiermee om gaan? Voor wie zich afvraagt wat dit met integriteitschendingen te maken heeft: ongewenst gedrag kan, maar grensoverschrijdend gedrag is zeker een integriteitkwesitie.

Tekst en foto | Hans Groot van het SIPA

Waar hebben we het over?

De afgelopen jaren hebben we een forse verschuiving in de omgangsvormen binnen het politieke debat waargenomen. Voorheen werd de politiek gedomineerd door nogal vaststaande disputen en partijen. De verzuiling was een gegeven en daarmee de verschillen tussen de standpunten ook. Na de versplintering van de politieke partijen werd de noodzaak om te “scoren” groter: je moest een smoel en een profiel zien te krijgen, anders viel je niet genoeg op. Ook de langjarige – voorheen onlogische - politieke samenwerking met partners uit andere blokken,

heeft die klassieke tegenstellingen die iedereen kende, verder vertroebeld.

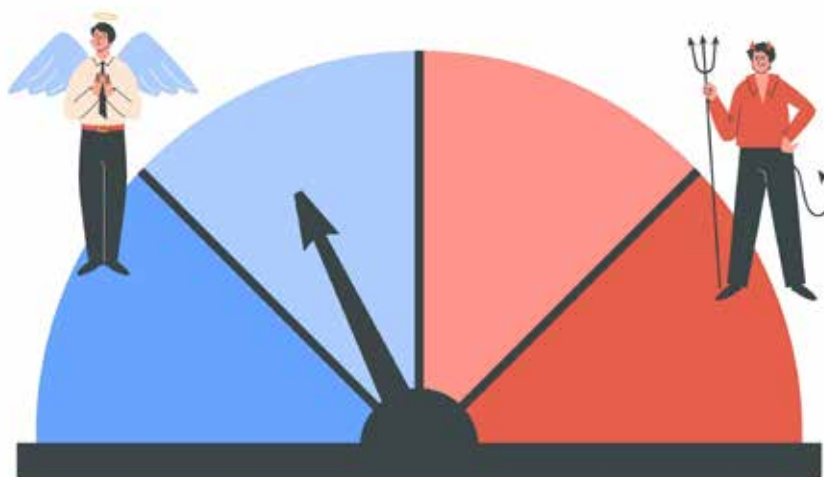
Vroeger hadden we dus meestal een redelijke discussie en uitwisselen van ideeën volgens vaste patronen. Nu ziet men steeds vaker persoonlijke aanvallen, ongefundeerde beschuldigingen en horkerig gedrag de overhand krijgen. Meest recente voorbeeld is de pesttweet over de aandelenportefeuille van staatssecretaris IJssing. Die had het keurig volgens het boekje gedaan, maar trad af omdat er door de leider van de grootste coalitiepartij werd getwijfeld aan zijn integriteit. Iedereen

is het eens over het pesterige karakter van de tweet. Niemand heeft het over de onwenselijkheid van dergelijke omgangsvormen. Het gevolg is het aftreden van een net aangetreden bewindspersoon. Het aanzien van de politiek wordt er niet beter op. Ik wil het hier niet hebben over de verdere precisering ofwel verklaring van dit fenomeen, maar over de impact: waar leidt het toe in de lokale politiek en wat kun je eraan doen?

Impact: men keert zich af

Het is geen prettig gezicht. De meeste mensen zien het niet graag. Als de

'De **schreeuwers** blijven en welwillende raadsleden houden ermee op



'Stel met elkaar vast: **dit accepteren wij niet** en dat is de sanctie die daarop staat'

persoonlijke aanvallen en beschuldigingen eenmaal van alle dag zijn, reageert de burger met “ze doen daar maar wat”, “zakkenvullers en opportunisten” en “kan je niet meer serieus nemen”. Sociale media spelen ook een rol: iedereen mag onmiddellijk alles breeduit toeteren. Nuance en terughoudend communiceren zijn ver te zoeken. En: de klassieke media houden ook wel van een relletje.

Ook politieke ambtsdragers keren zich af

Als extern vertrouwenspersoon voor politieke ambtsdragers in gemeenten en provincies, spreek ik volksvertegenwoordigers die hier geen zin meer in hebben. Raadsleden doen het erbij en die tijd kun je ook elders nuttig besteden. Waarom zou je je laten beschadigen in een raadsvergadering? Het is mijn inschatting dat de vertrekkers uit de lokale politiek juist niet de intimiderende raadsleden zijn. Zo krijgt

het verschijnsel een sneeuwbaaleffect: schreeuwers blijven en welwillende raadsleden houden ermee op.

Deze ontwikkeling roept belangrijke vragen op over de impact op de democratie, het vertrouwen van burgers in politieke instellingen en het rendement van het politieke bedrijf en dus het beleid. Bij het ontbreken van consensus en samenwerking neemt dat rendement immers af. Het gevaar voor de democratie komt overigens van meerdere kanten: ondermijning is een breed verschijnsel geworden. Oftewel criminele druk om een positie in de legitieme bovenwereld te krijgen.

Een verdere analyse van de oorzaken is niet mijn expertise. Ik wil me hier dan ook beperken tot een handelingsperspectief in het lokale domein. Toegespitst op de positie van de burgemeester, de voorzitter van de raad en de hoeder van de bestuurlijke integriteit,

zo leert het tweede lid van artikel 170 van de Gemeentewet.

Mogelijke oplossingen:

- De meerderheid van de raad gaat over de eigen mores

De raad kan definiëren wat gewenste omgangsvormen zijn en afwijkingen van die norm ook sanctioneren. Er is een wettelijk vereiste van een gedragscode, maar het is niet verboden om dit verder uit te breiden. Stel met elkaar vast: dit accepteren wij niet en dat is de sanctie die daarop staat. In sommige gemeentes geldt een zogeheten Gentle Agreement, niet te verwarren met een gentleman's agreement. Daarin kan de raad vaststellen welk gedrag van elkaar gevraagd wordt, maar ook wat de reactie op een overtreding van die afspraak is. Het gaat daarbij ook nadrukkelijk over omgangsvormen. De kracht van het middel is gelegen in het feit dat het door allen wordt onderschreven. De sancties die in zo'n

'Spreek met burgers en journalisten in vredetijd'

gentle agreement worden genoemd zijn bijvoorbeeld aanspreken, publiek excuus, afkeuring door partijen, motie van treurnis, motie van afkeuring, motie van wantrouwen, schorsing en ontslag bestuurder, raadslidmaatschap houdt op te bestaan of wordt vervallen verklaard (Kieswet artikel XI en X8), uit de fractie verwijderen door de eigen partij, roeyement van het lidmaatschap van de eigen partij en strafrechtelijke vervolging en veroordeling.

Nu kijkt men bij dubieus gedrag als vanzelf naar de raadsvoorzitter: de burgemeester moet er maar wat van vinden. Men probeert op die manier te voorkomen dat de intimidatie zich vervolgens tot hen richt. Die burgemeester moet echter opletten. Hij of zij heeft soms langjarig geïnvesteerd in een werkzame dynamiek in de raad. Hard ingrijpen kan dat fragiele evenwicht verstoren met alle gevolgen van dien. Daarom werkt het beter als de raad zelf de grenzen aangeeft. Benoem daartoe ambassadeurs uit het eigen midden en train die om hierop toe te zien en hierop te acteren. Wie dat moeten zijn laat zich meestal snel raden. Ook in de Tweede Kamer waar het allemaal vandaan komt, herkennen we de usual suspects die au naturel die rol pakken van handhaver van fatsoenlijke omgangsvormen. We weten wie het zijn. Voorzitters van Tweede Kamer en gemeenteraden hebben soms zelf ook een politieke kleur. Ook dat is een reden om de handhaving niet alleen van hen te laten afhangen. Het is geloofwaardiger als de ambassadeurs de afwijking signaleren. Vind ze, train ze en benoem ze als zodanig.

- Media en burgers moeten een rol pakken

Spreek met burgers en journalisten in vredetijd, niet als de messen geslepen worden en het kwaad al is geschied. Neem ze mee over de negatieve gevolgen voor de output van de organisatie. Vertel dat zand in de machine voor iedereen slecht uitpakt. Een omgeving waar respectvolle omgang en discussie

moet plaatsmaken voor beschadigen van politieke opposenten, levert minder op voor het publieke belang. Wijs media op de eigen verantwoordelijkheid en dat zij ook een rol hebben bij het handhaven van een minimaal vertrouwen in de politiek. Een afkeurende houding tegenover hufterigheid en agressieve tirades in de publieke discussie is niet genoeg, het moet actief bestreden worden. Nog te vaak wordt het in de media gemeld als een voldongen feit zonder te wijzen op de fall out. Samenwerking en consensus levert gewoon meer op. Wie wil nog participeren in democratische processen als het politieke bedrijf wordt ervaren als een cynisch of zelfs beschadigend gebeuren? Wijs daarop.

- Weerstand bieden tegen normalisatie van ongewenst gedrag

Wanneer onbeschoftheid en persoonlijke aanvallen de norm worden in het politieke debat, wordt het steeds moeilijker om het tij te keren. Schouders ophalen en denken: "daar gaat Jan weer los" leidt tot inflatie van de omgangsvormen. Stel dus een norm en handhaaf deze voortdurend. Laat het de ambassadeurs zijn die het benoemen en gun hen de tijd om die afkeuring uit te spreken.

- De heil op met constructieve communicatie

Politici en partijen moeten worden aangemoedigd om constructieve communicatie te bevorderen. Dit kan

worden gedaan door de nadruk te leggen op de voordelen van samenwerking en respectvolle dialoog. Campagnes en initiatieven die gericht zijn op het verbeteren van de politieke cultuur kunnen helpen om de ingesleten norm van ongewenst gedrag te doorbreken. Tegenspraak organiseren en faciliteren. Ook hierbij geen one (wo)man show van de burgemeester maar een initiatief van de ambassadeurs of misschien wel de hele raad.

- Protocollering van omgang met sociale media

Dit kan gelden voor de eigen lokale politici, maar het lijkt ook aangewezen voor de beroepsgroep burgemeesters. Net zoals tegenwoordig altijd aangifte wordt gedaan van bedreiging van politieke ambtsdragers, zo kan de beroepsgroep ook zelf een afkeurend geluid laten horen waardoor deze media gedwongen kunnen worden om haatzaaiende of aanvallende uitingen te beperken. Misschien kan AI wel worden ingezet om dergelijke retoriek te herkennen.

Conclusie

Het is een moeilijk grijpbaar fenomeen en absoluut een integriteitkwestie. Maar het is niet hopeloos, er is echt wel iets aan te doen. Alleen al door er aandacht voor te vragen en te spreken over de schadelijke effecten van grensoverschrijdend gedrag, levert al een bijdrage aan een collectief gevoel dat er iets aan moet worden gedaan. Met doodoeners als "ik hou wel van een stevig debat" of "moet je maar tegen kunnen", kom je er niet meer. Eberhard van der Laan zei altijd: "Integriteit? Je kunt elke kwestie oplossen met transparantie en communicatie" Dat lijkt een versimpeling, maar hij had gelijk. Werk aan de winkel dus. ■

**'Het is niet hopeloos, er is echt
wel iets aan te doen'**

BERT BLASE SCHRIJFT MYTHE VAN DEZE TIJD



Burgemeesters zitten met hun neus bovenop de democratie. Zij zien dag in dag uit wat de kracht is van de lokale gemeenschap, maar ook wat er beter kan in onze democratie. Dit bracht Bert Blase ertoe om zijn bevindingen van 15 jaar burgemeesterschap in een eigentijdse mythe vast te leggen. Al verhalend weet hij stevige noten te kraken, maar deelt hij en passant de lessen die hij in die jaren leerde.

Het verhaal vertelt hoe Europa aan de rand staat van oorlog en geweld. De onvrede neemt toe. Oppergodin Hera roept in een uiterste poging om de situatie ten goede te keren de ruziënde goden bijeen. Geholpen door de wijze Dante gaan zij op zoek naar een uitweg. Maar de goden zijn koppig, ze houden vast aan hun eigen gelijk en aan de manier waarop zij het altijd deden. Toch doet zich onverwacht een kans voor die ingaat tegen alle klassieke wetmatigheden. Dante komt erdoor oog in oog te staan met zijn grootste angst. Zijn ze nog op tijd om geweld en chaos te voorkomen? Of ligt de sleutel al lang niet meer bij de goden, maar direct in de handen van de mensen zelf?

Vanaf de eerste zin wordt de lezer meegezogen in een eigentijdse mythe over gemankeerde verhoudingen, harde botsingen, onverwachte wendingen, verfijnde idealen en fascinerende vergezichten. Het verhaal leidt ons langs de kenmerken van zwak, beter en goed bestuur. Zijn we in staat de beschikbare kennis toe te passen? Blase houdt ons een spiegel voor en inspireert tegelijk. ■

Voor burgemeesters en hun colleges wordt het boek kosteloos ter beschikking gesteld. Als u een mailtje stuurt naar info@publiclead.nl en u vermeldt het aantal gewenste exemplaren en het gewenste leveringsadres wordt uw bestelling binnen enkele dagen naar u verzonden

[illegible]

- **28 – 30 januari**
- **04 – 06 februari**
- **18 – 20 februari**
- **25 – 27 februari**
- **04 – 06 maart**
- **11 – 13 maart**

